

Travail de Bachelor 2018

Elaboration d'un business plan et analyse du modèle économique de Zermatten Sports SA



Etudiant : Cyril / Clavien
Professeur : Blaise / Crettol
Déposé, le : 16 juillet 2018

Source de l'illustration de la page de titre :

<https://www.myskirent.com/fr/switzerland/wallis/crans/zermatten-sports-aminona-crans-montana/>

RÉSUMÉ

Fondé en 1965, Zermatten Sports SA est un magasin de sport actif dans la région de Crans-Montana. L'enseigne fut reprise, en 2013, par M. Sébastien Rey, petit-fils des anciens propriétaires (Zermatten Sports SA, 2014). Depuis, ce dernier s'attèle à faire prospérer son commerce dans le marché hautement concurrentiel des magasins de sport situés en station.

Le présent travail poursuit comme objectif principal la création d'un business plan à l'intention de Zermatten Sports SA. Ce document permet ainsi d'apporter un cadre à l'entreprise tout en lui fournissant une meilleure compréhension de son environnement interne et externe. L'évaluation des risques, l'étude de marché, l'analyse de l'environnement et le plan financier délivrent de nombreuses informations qui permettront une meilleure prise de décision et une allocation des ressources plus rationnelle.

Afin de mener à bien ce travail, une méthodologie claire a été suivie. En premier lieu, la table des matières a été conceptualisée après avoir consulté différents ouvrages traitant des business plan et business model. Après validation de cette dernière par M. Crettol, le professeur responsable, la recherche d'informations a pu débuter. Que ce soit par le biais du mandant, des études quantitatives et qualitatives ou de sources scientifiques, un volume d'informations très important a été collecté avant de débuter la rédaction de chacune des sections du business plan. Afin d'aboutir sur un travail traitant les données de la manière la plus approfondie possible, diverses méthodes d'analyse économique ont également été utilisées.

Ce document a permis de faire ressortir de nombreuses observations positives et négatives concernant Zermatten Sports SA. Par exemple, l'étude de marché montre qu'il y a un manque de profondeur dans certaines gammes de produits et qu'une problématique de prise en charge de la clientèle nécessite certains ajustements. En ce qui concerne la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski, les analyses menées ont permis de faire émerger de nombreuses informations utiles. L'étude de marché a notamment fait ressortir qu'environ 20% des clients interrogés étaient potentiellement intéressés par cette prestation.

En partie grâce aux analyses de l'environnement et à l'évaluation des risques, plusieurs constats concernant le modèle d'affaire de l'entreprise ont pu être émis. Ainsi, une nécessité de se différencier pour lutter contre la concurrence ressort assez fortement. Dans cette optique, les créneaux du sur mesure et des prestations personnalisées constituent des pistes de réflexion intéressantes. Par ailleurs, les menaces liées au commerce en ligne traduisent la nécessité de se démarquer en délivrant une valeur ajoutée supérieure pour le client.

Mots-clés : business plan, étude de marché, magasin de sport, station de ski.

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Depuis de nombreuses années, je me fournis en matériel de sport chez Zermatten Sports SA. Le magasin appartient et est géré par M. Sébastien Rey, que je connais personnellement. Lorsque je lui ai expliqué que je devais réaliser mon travail de bachelor en partenariat avec une entreprise, il m'a immédiatement fait part de son intérêt pour la création d'un business plan pour son commerce.

En effet, avant ce travail, aucun support de ce type n'avait été conçu pour Zermatten Sports SA. Les informations concernant l'entreprise furent ainsi globalement fournies par le mandant. Le but principal de cette étude est donc d'élaborer un business plan complet pour le magasin afin de lui fournir un cadre et de lui offrir une meilleure compréhension de son positionnement et de son environnement.

Le second objectif de ce travail est de mener différentes études et analyses qui permettront de fournir des recommandations à Zermatten Sports SA en vue d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs, le contexte a quelque peu changé depuis le début de ce projet en septembre 2017. Sur décision des Remontées Mécaniques de Crans Montana Aminona SA (CMA), Zermatten Sports SA, a été priée de quitter les locaux commerciaux du Signal et de l'Aminona, qu'elle louait à CMA, pour la fin de la saison 2017/2018. L'entreprise perd ainsi environ 70% de son activité en saison hivernale (Rey, 2018).

La principale difficulté dans ce travail fut de ne pas connaître précisément comment la situation concernant les surfaces commerciales du Signal et de l'Aminona allait évoluer. En effet, au courant du mois de mai, le mandat lançait une procédure pénale visant à contrer la décision de CMA (Rey, 2018). Les analyses menées tout au long du travail se sont donc principalement focalisées sur le magasin principal.

Le présent travail se limite à la conception d'un business plan et aux différentes analyses et recherches qui ont permis d'émettre un certain nombre de recommandations à destination de Zermatten Sports SA.

Tout au long de ce travail, j'ai pu compter sur la disponibilité et l'implication de M. Sébastien Rey, patron de Zermatten Sports SA, que je remercie de m'avoir fait confiance, de m'avoir confié ce travail et fourni toutes les informations nécessaires à sa réalisation. Il me faut aussi remercier chaleureusement M. Blaise Crettol, professeur responsable, pour ses conseils, son temps et son soutien. Je remercie également tous les employés de Zermatten Sports SA que j'ai côtoyés pendant cette étude. Finalement, j'exprime ma gratitude envers toutes les personnes qui ont accepté de m'accorder de leur temps dans le cadre de mes enquêtes qualitatives et quantitatives.

TABLE DES MATIÈRES

.....	I
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS	X
INTRODUCTION	1
1. MANDAT ET OBJECTIFS DU TRAVAIL DE BACHELOR	2
2. METHODE DE TRAVAIL	2
3. BUSINESS PLAN	4
3.1. ENTREPRISE	4
3.1.1. <i>Historique</i>	4
3.1.2. <i>Situation actuelle</i>	5
3.1.3. <i>Localisation</i>	6
3.1.4. <i>Forme juridique</i>	6
3.1.5. <i>Organisation de l'entreprise</i>	7
3.1.6. <i>Objectif et ligne directrice de l'entreprise</i>	10
3.1.7. <i>Encadrement</i>	11
3.1.8. <i>Personnes-clés et leur succession</i>	12
3.2. INFRASTRUCTURES ET TECHNOLOGIES	15
3.2.1. <i>Equipements et technologies</i>	16
3.2.2. <i>Vente et administration</i>	19
3.2.3. <i>Locaux commerciaux</i>	21
3.3. PRODUITS ET SERVICES	21
3.3.1. <i>Vente d'articles de sport</i>	23
3.3.2. <i>Location de matériel</i>	24
3.3.3. <i>Service d'entretien et Bootfitting</i>	28
3.4. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	30
3.4.1. <i>Marché, généralités</i>	30
3.4.2. <i>Principaux clients</i>	31
3.4.3. <i>Principaux fournisseurs</i>	32
3.4.4. <i>Analyse du microenvironnement</i>	33
3.4.5. <i>Analyse du macroenvironnement</i>	36
3.5. ETUDE DE MARCHÉ	41
3.5.1. <i>Problématique générale de l'étude</i>	41

3.5.2.	<i>Méthodologie de l'étude</i>	42
3.5.3.	<i>Analyse des résultats</i>	47
3.5.4.	<i>Recommandation</i>	61
3.6.	PLAN MARKETING	63
3.6.1.	<i>Produits et services</i>	63
3.6.2.	<i>Politique de prix</i>	64
3.6.3.	<i>Communication</i>	65
3.6.4.	<i>Distribution</i>	67
3.7.	ANALYSE DU BUSIESS MODEL	69
3.7.1.	<i>Business Model Canvas actuel</i>	2
3.8.	ANALYSE DE RISQUES	9
3.8.1.	<i>Evaluation des risques</i>	10
3.8.2.	<i>Recommandations pour minimiser les risques</i>	17
3.9.	FINANCES	21
3.9.1.	<i>Planification financière</i>	21
3.9.2.	<i>Calcul de rentabilité du service de livraison à domicile</i>	30
3.10.	RECOMMANDATIONS.....	33
3.11.	BUSINESS MODEL CANVAS FUTUR AVEC RECOMMANDATIONS INTÉGRÉES.....	37
	CONCLUSION	39
	RÉFÉRENCES	40
	ANNEXE I : COMMENTAIRES DU JURY	45
	ANNEXE II : MODÈLE GUIDE D'ENTRETIEN	46
	ANNEXE III : RÉPONSES RÉCOLTÉES POUR LES ENTRETIENS QUALITATIFS	49
	ANNEXE IV : TABLEAU RÉCAPITULATIF DE L'ÉTUDE QUALITATIVE	103
	ANNEXE V : ORGANIGRAMME ACTUEL DE ZERMATTEN SPORTS SA	104
	ANNEXE VI : ORGANIGRAMME FUTUR DE ZERMATTEN SPORTS SA	105
	ANNEXE VII : TABLEAU DE STATISTIQUE DES VENTES PAR FAMILLE	106
	ANNEXE VIII : MODÈLE QUESTIONNAIRE QUANTITATIF	107
	ANNEXE IX : GRAPHIQUES DES RÉSULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE	113
	ANNEXE X : TABLEAU D'ANALYSE DU MICROENVIRONNEMENT DE ZERMATTEN SPORTS SA SELON LES 5	
	(+1) FORCES DE PORTER	118

ANNEXE XI : TABLEAU D'ANALYSE DU MACROENVIRONNEMENT DE ZERMATTEN SPORTS SA SELON LE MODELE PESTEL	120
ANNEXE XII : STRUCTURE DES COÛTS DE ZERMATTEN SPORTS SA	123
ANNEXE XIII : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. BLAISE CRETTOL – 01.03.2018	124
ANNEXE XIV : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. BLAISE CRETTOL – 22.06.2018.....	126
ANNEXE XV : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. SEBASTIEN REY – 06.03.2018	127
ANNEXE XVI : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. SEBASTIEN REY – 26.03.2018	130
ANNEXE XVII : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. SEBASTIEN REY – 17.05.2018	135
ANNEXE XVIII : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. SEBASTIEN REY – 07.06.2018	138
ANNEXE XIX : BUDGET DE TRESORERIE DE L'EXERCICE 2018/2019	140
ANNEXE XX : SUJET ET MANDAT DÉFINITIF DU TRAVAIL DE BACHELOR	141
DÉCLARATION DE L'AUTEUR.....	149

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif du poste-clé de chef d'entreprise	13
Tableau 2 : Récapitulatif du poste-clé responsable administration	15
Tableau 3 : Matrice des risques et des opportunités des équipements de Zermatten Sports SA ..	17
Tableau 4 : Aperçu des principales marques de l'assortiment de Zermatten Sports SA	23
Tableau 5 : Matrice des forces et des faiblesses des produits vendus par Zermatten Sports SA ..	24
Tableau 6 : Matrice des forces et des faiblesses du service de location de Zermatten Sports SA.	25
Tableau 7 : Tarifs pour les locations à la saison	26
Tableau 8 : Tarifs pour les locations journalières	28
Tableau 9 : Tarifs services d'entretien et bootfitting	29
Tableau 10 : Charges de distribution de Zermatten Sports SA en 2016	68
Tableau 11 : Business Model Canvas actuel de Zermatten Sports SA	2
Tableau 12 : Matrice des risques de Zermatten Sports SA	12
Tableau 13 : Charges fixes et variables de Zermatten Sports SA	22
Tableau 14 : Calculs du seuil de rentabilité et du point mort	23
Tableau 15 : Liste des investissements réalisés de 2013 à 2018	24
Tableau 16 : Liste des investissements à réaliser dans les dix prochaines années	25
Tableau 17 : Compte de pertes & profits prévisionnel 2016 - 2020	27
Tableau 18 : Calcul de rentabilité du service de livraison à domicile	30
Tableau 19 : Calcul du temps de retour sur investissement du service de livraison	32
Tableau 20 : Business Model Canvas futur de Zermatten Sport SA	37

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Hexagone sectoriel de Zermatten Sports selon le modèle des 5 (+1) forces de Porter . 33
Figure 2 : Représentation graphique du macroenvironnement de Zermatten Sports SA 37
Figure 3 : Habitudes d’achats par types de produits des clients de Zermatten Sports SA 50
Figure 4 : Niveaux de satisfactions des clients de Zermatten Sports SA selon différents critères 51
Figure 5 : Avis des clients de Zermatten Sports SA pour différentes gammes de produits 52
Figure 6 : Budget personnel moyen des clients de Zermatten Sports SA pour leurs achats 53
Figure 7 : Evaluation de la qualité du personnel de Zermatten Sports SA par les clients 54
Figure 8 : Niveau de satisfaction des clients par rapport au service de location 55
Figure 9 : Budget personnel moyen des clients de Zermatten Sports SA pour leurs locations 56
Figure 10 : Avis des clients sur le service de livraison à domicile 57
Figure 11 : Raisons de réticence du service de livraison à domicile 59
Figure 12 : Budget personnel moyen des clients pour le service de livraison à domicile 60
Figure 13 : Avis des clients sur le système de réservation du service de livraison à domicile 61

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AG	:	Assemblée générale
ASMAS	:	Association Suisse des Magasins d'Articles de Sport
CMA	:	Remontées Mécaniques de Crans Montana Aminona SA
CO	:	Code des obligations
CVPC	:	Centre Valaisan de perfectionnement continu
FMI	:	Fonds monétaire international
ISO	:	Organisation internationale de normalisation
LAT	:	Loi sur l'aménagement du territoire
SA	:	Société anonyme
TVA	:	Taxe sur la valeur ajoutée

INTRODUCTION

Comment faire face à la concurrence ardue des autres magasins de sport de la station ? Quelles mesures prendre pour contrer l'essor du commerce en ligne ? Comment bloquer la venue de nouveaux arrivants sur le marché ? Par quel moyen est-il possible d'augmenter ses parts de marché ? Voilà le genre de questions que se posent bon nombre de commerçants de la station de Crans-Montana. L'enseigne Zermatten Sports SA n'échappe pas à la règle. Les défis pour prospérer sur le Haut-Plateau sont de plus en plus nombreux.

Reprise il y a quelques années par M. Sébastien Rey, cette enseigne est active principalement dans le secteur géographique de Montana. La société fut l'une des pionnières de la vente de matériel de sport dans la station du Valais central à partir des années soixante. Aujourd'hui, les affaires ne sont plus aussi florissantes à cause, notamment, de l'avènement du commerce en ligne, de l'augmentation du nombre de magasins de sport dans la station et de l'évolution du tourisme en Suisse (Huggler, 2016, p. 50). En outre, la perte des magasins du Signal et de l'Aminona suite à la décision de CMA, propriétaire des locaux commerciaux, ne va pas arranger les choses. Cette même entreprise de CMA et son puissant investisseur étranger ont, par ailleurs, décidé d'ouvrir leur propre magasin de sport au pied des pistes (Rey, 2018).

De part ces nombreux challenges qui attendent la société, ainsi que par la volonté d'apporter un cadre à son organisation, la direction de Zermatten Sports SA m'a mandaté afin de concevoir un business plan pour le magasin. Ce document aura ainsi pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : quels sont les principaux défis auxquels Zermatten Sports SA est et sera soumise, et comment y faire face en vue d'optimiser le développement de l'entreprise et de garantir sa prospérité.

La première partie de ce travail est plutôt descriptive et explicative. Tout d'abord, l'entreprise est décryptée le plus précisément possible. Ainsi, l'historique, la situation actuelle, la forme juridique ou encore l'organisation de la société sont déchiffrés en détail. Suite à cela, le document traite des infrastructures et technologies qui sont nécessaires au bon fonctionnement des activités de l'entreprise. Pour finir, les produits et services que propose Zermatten Sports SA sont inventoriés.

La seconde partie du business plan est composée d'études concrètes et d'analyses chiffrées. En premier lieu, le micro et macro environnement de l'entreprise sont décomposés et étudiés grâce aux méthodes de PESTEL et des 5 (+1) forces de Porter. En second lieu, une étude qualitative et une étude quantitative ont été réalisées. En troisième lieu, les démarches marketing de l'entreprise ont été étudiées et un plan marketing a été conçu. En quatrième lieu, une partie consacrée à la stratégie étudie le modèle d'affaire de l'entreprise ainsi que la gestion des risques. Finalement, un plan financier a été réalisé. Grâce à cette partie analytique, de nombreuses recommandations ont pu être émises et le Business Model Canvas futur de la société a pu être construit.

1. MANDAT ET OBJECTIFS DU TRAVAIL DE BACHELOR

Je connais depuis longtemps la famille Rey-Zermatten qui exploite le magasin Zermatten Sports SA et plus particulièrement le chef d'entreprise, M. Sébastien Rey. Par ailleurs, je suis également un fidèle client du magasin. En discutant avec lui, il m'avait fait part de sa volonté de construire un document qui puisse résumer le fonctionnement de son entreprise et optimiser son développement. C'est ainsi qu'il m'a mandaté pour élaborer le business plan de son commerce dans le cadre de mon travail de bachelor. À la suite de la décision de CMA, intervenue début février 2018, de cesser toute collaboration pour la location des locaux du Signal et de l'Aminona, ce travail prend encore plus de sens. Il permettra de définir des mesures concrètes pour compenser la perte de ces activités.

Ce document a pour objectifs d'apporter un cadre à l'entreprise et de lui fournir une meilleure compréhension de son positionnement et de son environnement. Grâce aux analyses menées tout au long de ce travail, les prises de décision et l'allocation des ressources seront optimisées. L'étude de marché va permettre de vérifier et de quantifier la satisfaction, les attentes et les besoins des clients. Grâce aux données récoltées, des mesures concrètes visant à améliorer le modèle d'affaire de l'entreprise pourront être rédigées et mises en place. Le présent business plan offrira à Zermatten Sports SA une vision d'avenir et permettra de pérenniser l'entreprise.

2. METHODE DE TRAVAIL

Avant de débiter la rédaction du business plan, je me suis d'abord documenté sur la manière de concevoir un tel document pour une PME. J'ai ainsi consulté différents ouvrages qui traitaient de la création du business plan et du développement de modèle d'affaire. Les quatre principaux documents qui m'ont permis de définir la structure de cette étude et de la réaliser sont les suivants :

- *Business Model nouvelle génération* qui m'a été utile pour l'analyse du business model selon les neuf blocs principaux (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- *Réussir son business plan* qui m'a permis de comprendre à quoi sert un business plan et ce qu'il contient (Sion & Brault, 2013).
- *Construire son business plan* qui m'a également permis de comprendre les fondamentaux du business plan (Léger-Jarniou & Kalousis, 2014).
- *Pistes de réflexion et modèle pour rédiger son plan d'affaire*, un document de la Banque Cantonale Vaudoise qui m'a été très utile pour définir ce que chacune des sections du business plan contenait et sous quelles formes il fallait les présenter (Banque Cantonale Vaudoise BCV, 2013).

Après consultation de ces documents et vérification avec M. Blaise Crettol, professeur responsable, j'ai été en mesure d'élaborer la structure du business plan avec ses sections principales.

Durant le mois de février, il a fallu débiter la conception du questionnaire qualitatif. Pour ce faire, un guide d'entretien a été conçu en coopération avec le mandant. Nous avons dû anticiper cette étape afin de pouvoir mener les entretiens durant les vacances de carnaval dans le but d'obtenir également l'avis des touristes.

À la suite de cela, il a été nécessaire de planifier plusieurs entretiens avec le mandant, M. Sébastien Rey, afin de collecter un maximum d'informations sur le magasin. Ces investigations ont principalement permis la rédaction de la première partie, plus descriptive, du business plan. Avant ce travail, aucun document ne traitait du model d'affaire de Zermatten Sports SA ou de thématiques proches. Il a ainsi fallu récolter toutes ces informations auprès du chef d'entreprise par le biais d'entretiens réguliers.

Ensuite, les différentes analyses ont été menées et retranscrites. En premier lieu, l'étude de marché rassemblant les études qualitatives et quantitatives a été concrétisée. En second lieu, j'ai réalisé les analyses de l'environnement, du business model, l'évaluation des risques ainsi que l'analyse financière. Tout au long du travail, j'ai dû entreprendre des recherches documentaires pour finalement être en mesure de dégager des recommandations et des propositions d'amélioration.

3. BUSINESS PLAN

3.1. ENTREPRISE

3.1.1. Historique

Zermatten Sports SA fut fondée en 1965 par Marco Zermatten et sa future femme Rose Marie Rigert. Originaire du val d'Hérens, Marco Zermatten est affecté à Montana dans sa fonction de policier au début de l'année 1965. Il rend régulièrement visite au tailleur de Montana, Léo Rigert, qui s'occupe de la confection des uniformes de police. C'est là qu'il fait la connaissance de Rose Marie qui n'est autre que la fille de Léo (Huggler, 2016, p. 47).

Avec la volonté de devenir indépendante, Rose Marie quitte l'entreprise de son père et décide d'ouvrir sa propre boutique en raison individuelle, M. Zermatten Sports. Le 1^{er} août 1965, le magasin ouvre ses portes en dessous de l'actuelle banque UBS à Montana. Rapidement, Marco quitte sa fonction de policier et rejoint Rose Marie. Quelques années plus tard, ils s'installent dans un nouveau local commercial, plus spacieux et mieux équipé que le précédent. Cette nouvelle surface de vente se trouve dans le bâtiment du Mirabeau, juste à côté du magasin actuel, et dispose d'une vitrine donnant sur la rue (Huggler, 2016, p. 47).

Les clients se font de plus en plus nombreux. En plus des fidèles de la région, de riches touristes suisses et étrangers visitent le magasin. L'activité initiale de confection laisse gentiment place à la vente d'articles de sport en tout genre, principalement du matériel de ski. En 1982, grâce à la conjoncture favorable et à la bonne marche des affaires, le couple Zermatten décide d'acquérir une nouvelle surface commerciale plus grande. Ils s'installent alors dans les locaux actuels du magasin principal (Huggler, 2016, p. 48). Par la même occasion, l'entreprise devient une société anonyme (SA) (Zermatten Sports SA, 2014).

Quelques années plus tard, désireuse d'étendre son activité, Zermatten Sports SA reprend trois nouvelles surfaces de vente au départ des remontées mécaniques de la station de Crans-Montana. Un contrat de location est ainsi établi pour un point service à l'Aminona, et deux magasins au Signal, l'un consacré à la location de matériel et l'autre à la vente d'accessoires de sports de neige (Huggler, 2016, p. 48).

A partir de 1984, Marco Zermatten entre en politique et devient, en 1988, président de la commune de Randogne. N'ayant plus beaucoup de temps à consacrer à son commerce, celui-ci est secondé par son frère Jean-Claude. Ce dernier s'occupera de la gestion de l'entreprise jusqu'en 2013 (Huggler, 2016, p. 48). En 2003, des travaux sont entrepris afin de réaménager et de moderniser le magasin principal pour acquérir son agencement actuel. (Zermatten Sports SA, 2014).

En 2013, c'est Sébastien Rey, petit-fils des anciens propriétaires qui reprend l'affaire familiale. Celui-ci fait partie de la 3^e génération de commerçant de sa famille et œuvre quotidiennement afin de perpétuer la tradition. En 2014, un local spécialisé est aménagé pour satisfaire les besoins de la clientèle en matériel technique. L'année suivante, l'espace location du magasin principal est entièrement rénové et modernisé (Zermatten Sports SA, 2014). Le 23 et 24 janvier 2016, Zermatten Sports SA célèbre ses 50 ans d'existence. Pour l'occasion, des offres spéciales et des concours sont organisés. L'évènement se déroule sur tout le weekend et rassemble plus de 1200 personnes (Huggler, 2016, p. 51).

Des années 60 à nos jours, le matériel de ski a subi une évolution sidérante. Ainsi, l'entretien des skis et les méthodes de travail ont énormément changé depuis l'ouverture du magasin en 1965. Au début, les services d'entretien de ski étaient effectués intégralement à la main, avec l'aide de quelques outils. Avec la contrainte d'assurer l'ouverture du magasin en journée, ces tâches pénibles étaient habituellement réalisées en soirée. Le travail s'est mécanisé et automatisé au fur et à mesure. Depuis l'aménagement en atelier de l'ancienne crypte paroissiale située à proximité du magasin principal, les services d'entretien se font principalement au cours de la journée (Huggler, 2016, p. 49).

3.1.2. Situation actuelle

En 2018, une quinzaine de magasins de sports sont actifs dans la station de Crans-Montana (Local.ch, 2017). Le commerce en ligne prend lui aussi de plus en plus de place dans le domaine de la vente de matériel de sport. Malgré ces facteurs, Zermatten Sports SA reste l'une des valeurs sûres de la station avec sa large gamme de produits et la qualité du service client offert dans ses magasins. L'enseigne propose également des services adaptés et sur mesure afin de satisfaire tous ses clients. Il est par exemple possible de tester le matériel avant de l'acheter. Tout au long de l'année, Zermatten Sports SA offre un service de location pour tout type de matériel sportif. La conception des offres varie selon la saison de l'année. En été, il est par exemple possible de louer des vélos électriques ou des mountain bike afin de se balader sur les magnifiques itinéraires cyclables proposés par la station de Crans-Montana (Huggler, 2016, p. 50).

Afin de concevoir une offre complète et adaptée, Zermatten Sports SA entretient un contact régulier avec de nombreux partenaires du Haut-Plateau comme des hôtels ou des agences immobilières. Durant l'hiver 2017/2018, l'enseigne comptait 15 employés répartis entre le magasin principal, les deux magasins du Signal et la petite boutique de l'Aminona (Rey, 2018). Pour garantir un service optimal à ses clients, l'équipe de Zermatten Sports SA participe régulièrement à des formations continues afin de s'informer des nouvelles tendances et technologies. Des machines et outils spécialisés permettent d'assurer un service d'entretien de haute qualité et de faciliter le travail des ski-man (Huggler, 2016, p. 50).

La dernière nouveauté que propose le magasin est un service de podologie. Le personnel du magasin a été formé à analyser le pied et la démarche des clients afin de leur fournir une chaussure appropriée. Que ce soit pour des chaussures de ville, de course ou de ski, des produits sur mesure sont réalisés pour les clients afin d'optimiser leur confort (Huggler, 2016, p. 51).

3.1.3. Localisation

Comme l'indique le registre du commerce, le siège de la société se trouve à Crans-Montana (Registre du commerce du Valais central, 2017).

Lors de la saison 2017/2018, Zermatten Sports SA possédait quatre surfaces commerciales où elle pratiquait de la vente et de la location d'articles de sport (Zermatten Sports SA, 2014) :

- Le magasin principal : Les Myosotis, 3963 Crans-Montana
- Les succursales du Signal : Ski Service du Signal, 3963 Crans-Montana
- La succursale de l'Aminona : Sport Service, 3963 Montana-Aminona

En plus de ces lieux de vente, l'enseigne dispose de plusieurs autres locaux dédiés à d'autres fonctions (Rey, 2018) :

- Un local de casiers à l'Aminona pour son offre de location de casiers
- Un local d'exploitation en partenariat avec le café d'Ycoor à côté de la patinoire de Montana où l'on pratique la location de patins à glace (Zermatten Sports SA est propriétaire de ce matériel et s'occupe de l'entretien des patins)
- Un petit local de stockage à côté du magasin de location du Signal
- Un atelier d'entretien et de stockage de matériel à l'ancienne crypte paroissiale de Montana au nord du magasin principal
- Un dépôt de stockage de marchandises au sous-sol du magasin principal
- Un garage permettant l'entreposage de marchandises à 50 mètres du magasin principal

3.1.4. Forme juridique

L'entreprise est inscrite au registre du commerce sous la raison sociale « Zermatten Sports SA ». Cette dernière est constituée sous la forme juridique d'une société anonyme au sens des art. 620ss du Code des obligations (CO). La société est inscrite au registre du commerce du Valais central sous le numéro de registre CHE-106.999.243. Le capital action de l'entreprise est de CHF 50'000.- et est constitué de 50 actions nominatives de CHF 1000.- liées (Registre du commerce du Valais central, 2017). Ces actions sont réparties entre quatre actionnaires qui en possèdent respectivement, 27, 11, 11 et 1 chacun. Dans le futur, Zermatten Sports SA projette de conserver sa forme juridique actuelle (Rey, 2018).

La société a été constituée en 1982 par l'apport de l'actif et du passif de la raison individuelle « M. Zermatten Sports », à Montana. L'actif représentait CHF 451'456.70 et le passif CHF 316'500.60, l'actif net se montait alors à CHF 134'956.10. L'apport de CHF 50'000.- a ainsi été accepté et imputé sur le capital. Le solde de CHF 84'956.10 représentait ainsi une créance contre la société (Registre du commerce du Valais central, 2017).

3.1.5. Organisation de l'entreprise

3.1.5.1. Organigramme

Avant ce travail, Zermatten Sports SA n'avait jamais conçu de réel organigramme afin de détailler l'organisation et l'affectation de son personnel. Dans le cadre de ce travail, deux organigrammes ont été réalisés, l'un pour la situation actuelle et l'autre pour la situation future de l'entreprise. Ceux-ci sont consultables en annexe.

Comme expliqué précédemment, Zermatten Sports SA sera contrainte de quitter les locaux du Signal et de l'Aminona d'ici la fin de la saison d'hiver 2017/2018. En effet, le bail commercial qui liait Zermatten Sports SA au propriétaire des locaux, CMA, a été résilié par ce dernier. La société perd ainsi une grande partie de son activité et n'exploitera plus que le magasin principal la saison prochaine. Un organigramme pour la saison 2018/2019 a ainsi été établi afin d'anticiper les changements futurs (Rey, 2018).

L'organigramme actuel de l'entreprise se base sur les quatre surfaces de vente de l'enseigne, à savoir le magasin principal, les deux magasins du Signal et la boutique de l'Aminona. Pour chacune de ces surfaces, un responsable est en charge de la gestion de l'entité. Celui-ci contrôle les stocks, et la caisse, coach les vendeuses et vendeurs et veille à la bonne marche de sa succursale. M. Sébastien Rey occupe des fonctions diverses dans la mesure où il est en même temps le chef de l'entreprise et le responsable du magasin principal. Une secrétaire s'occupe de toutes les affaires administratives de l'entreprise en collaboration avec M. Sébastien Rey. La personne en charge du magasin de l'Aminona assure également un service de renseignements et d'informations en coopération avec l'office du tourisme de Crans-Montana (Rey, 2018).

Avec l'aide du chef d'entreprise, M. Sébastien Rey, un organigramme pour les saisons futures, a été mis au point. Etant donné les circonstances, il ne reste plus qu'une seule surface commerciale, le magasin principal situé à Montana. Les changements sont donc nombreux, de nouveaux postes vont émerger et d'anciens vont disparaître.

Afin de se décharger de ses tâches contraignantes de responsable de succursale, M. Sébastien Rey va nommer un nouveau responsable pour ce poste. Cette personne aura un rôle très important dans la mesure où elle devra superviser les autres employés, optimiser les ressources, garantir la qualité de l'offre ou encore s'assurer de la bonne gestion des stocks. En plus de ces fonctions opérationnelles,

le responsable du magasin aura également des tâches administratives dans la mesure où l'actuelle responsable administration quittera son poste d'ici la fin de la saison 2017/2018. Grâce à la création de ce nouveau poste, M. Sébastien Rey pourra consacrer plus de temps dans la gestion générale de l'entreprise et notamment dans la recherche de solutions et d'opportunités pour compenser la perte des autres magasins.

En ce qui concerne les vendeurs et les ski-man, une réduction du personnel va malheureusement intervenir suite à la perte des magasins du Signal et de l'Aminona. Deux vendeuses épaulées par deux autres vendeuses auxiliaires assureront le service à la clientèle. L'entretien, la préparation et la location du matériel de ski, snowboard et randonnée seront effectués par trois ski-man dont un spécialisé en bootfitting. Un ski-man auxiliaire les secondera dans les périodes de grosse affluence. Pour finir, un apprenti ou une apprentie sera engagé afin d'apporter un soutien aux activités de vente (Rey, 2018).

A ce jour, Zermatten Sports SA n'a pas encore trouvé tous ses collaborateurs pour l'organigramme de la saison prochaine. L'entreprise recherche encore un ou une responsable magasin et administration, une vendeuse auxiliaire, un ski-man auxiliaire et un apprenti. L'objectif étant d'être opérationnel pour le début de la saison prochaine, Zermatten Sports SA se doit de trouver des employés compétents avant la fin du mois de novembre 2018 (Rey, 2018).

3.1.5.2. Description de l'organisation

En ce qui concerne la politique des ressources humaines, la société n'a, jusqu'il y a peu, jamais envisagé l'adoption de mesures particulières ou de cadre précis traitant de la gestion du personnel. Auparavant, c'était le chef d'entreprise qui s'occupait de toutes les problématiques liées aux employés.

Cependant, à la suite des récents événements survenus durant la saison 2017/2018 et aux constatations faites au sein de l'entreprise, la direction de Zermatten Sports SA souhaite mettre en place une politique de gestion des ressources humaines tournée vers la formation continue et la conduite par objectifs. La société désire ainsi développer chez ses employés un niveau de compétences élevé en vue de garantir un service de qualité à tous ses clients. Pour ce faire, l'aide d'une société spécialisée en ressources humaines a été sollicitée. La société RH Partner intervient donc en tant que consultant externe afin d'aider à la mise en place de cette nouvelle politique de gestion des ressources humaines. A l'avenir, Zermatten Sports SA envisage éventuellement d'engager une personne pour s'occuper de ces problématiques (Rey, 2018).

Lors de l'exercice 2017/2018, l'entreprise employait 15 employés en hiver et quatre à l'année. Le personnel de Zermatten Sports SA exerce différentes fonctions au sein de l'entreprise selon ses qualifications professionnelles. On retrouve quatre types de postes dans le magasin (Rey, 2018) :

- **Gestionnaire du commerce de détail en articles de sport** : l'enseigne en compte actuellement huit qui sont répartis dans les quatre succursales. Il s'agit donc des vendeurs et vendeuses qui s'occupent d'accueillir, de conseiller et de servir la clientèle. Certaines de ces personnes sont responsables de succursale.
- **Ski-man** : il s'agit des employés chargés de l'entretien et de la préparation des skis, snowboard et matériel de randonnée. Pour ce poste, aucune formation spécifique n'est exigée. Durant la saison 2017/2018, six ski-man ont travaillé pour Zermatten Sports SA. Comme pour le point précédent, l'un de ces employés est également responsable d'une succursale.
- **Secrétaire et responsable administration** : une personne s'occupe du secrétariat et de la gestion administrative de la société à l'année.
- **Direction - chef d'entreprise** : la direction de l'entreprise et les prises de décisions importantes sont assurées par le chef d'entreprise, M. Sébastien Rey.

Certaines personnes exercent des fonctions doubles au sein de l'entreprise. Pour l'heure, Zermatten Sports SA n'exige que peu de qualification à ses employés. Mais, suite à la mise en place de la nouvelle politique de ressources humaines, les exigences seront revues à la hausse. L'entreprise privilégiera alors le personnel en possession d'un diplôme adéquat et contraindra ses employés à effectuer des formations continues.

En ce qui concerne les organes de la société, la loi impose trois organes aux sociétés anonymes. Il s'agit de l'assemblée générale (AG) au sens des art. 698ss du CO, du conseil d'administration au sens des art. 707ss du CO et de l'organe de révision au sens des art. 727ss du CO. Zermatten Sports SA a décidé de renoncer à l'organe de révision. Cela est autorisé selon l'art. 727a, al. 2 du CO pour les entreprises qui n'ont pas plus de 10 employés à plein temps en moyenne annuelle à condition que tous les actionnaires donnent leur accord. L'AG n'est également plus tenue par gain de temps. Le rapport annuel et les comptes consolidés sont tout de même transmis aux actionnaires pour approbation comme le veut l'art. 698, al. 2 du CO. Pour ce qui est du conseil d'administration, c'est M. Jean-Bernard Rey qui siège en fonction de président et M. Sébastien Rey en fonction de vice-président (Rey, 2018).

3.1.6. Objectif et ligne directrice de l'entreprise

3.1.6.1. But

Selon le registre du commerce du Valais central, le but de Zermatten Sports SA est le suivant : « Exploitation d'un commerce d'articles de sport et de vêtements, avec toutes les opérations y afférentes » (Registre du commerce du Valais central, 2017) .

Les principales activités du groupe sont la vente, la location et l'entretien de matériel de sport. La gamme de produits offert par Zermatten Sports SA est très complète, tant pour les activités d'été que pour celles d'hiver. L'entreprise se situe dans la station de ski de Crans-Montana. La vente et la location de matériel de sport de neige représente ainsi sa principale activité. Quotidiennement, Zermatten Sports SA veille à satisfaire ses clients, que ce soit les touristes ou les clients habitant la région.

3.1.6.2. Mission

La mission de l'entreprise est de s'assurer la satisfaction de ses clients en leur proposant des produits de qualité et en leur offrant un service professionnel et efficace, ceci afin de perpétuer la tradition et le savoir-faire de la longue lignée de commerçants de la famille Zermatten (Rey, 2018).

3.1.6.3. Vision

La vision de Zermatten Sports SA est la suivante : être le magasin de sport numéro un à Montana grâce à une stratégie orientée client et des produits et services sur mesure (Rey, 2018).

En plus de cette vision future qui concerne le magasin principal, l'entreprise souhaite également diversifier ses activités tant dans la branche des magasins de sport que dans d'autres secteurs.

3.1.6.4. Valeur

Zermatten Sports SA véhicule de multiples valeurs telles que la promotion du sport, la proximité à la clientèle, la garantie qualité, la continuité et les valeurs familiales. Au fil des années, ces valeurs ont façonné l'identité du magasin et ont permis à l'enseigne de devenir l'un des principaux acteurs en termes de commerce de sport dans la station de Crans-Montana. En effet, en tant que magasin de sport, le groupe se doit de promouvoir le sport et encourager les gens à sa pratique. Par ailleurs, un point d'orgue est mis sur la qualité du service et des produits. L'équipe de Zermatten Sports SA se doit d'être, au quotidien, accueillante et compétente afin de garantir la satisfaction de ses clients. Finalement, on retrouve les valeurs familiales qui ont de tout temps entouré l'entreprise. Ceci, tant au niveau de la gestion des affaires qui est garantie par les membres de la famille Zermatten, qu'au niveau de l'ambiance générale du magasin qui se veut chaleureuse et amicale (Rey, 2018).

3.1.7. Encadrement

Dans le cadre de son activité, Zermatten Sports SA est affiliée à plusieurs groupes et associations de tout type. Ainsi, l'entreprise est parfois soumise à des contraintes et des réglementations propres à chacun de ces groupes.

La première affiliation, et la plus importante, est celle avec le groupe Intersport. Zermatten Sports SA est donc une franchise de ce groupe. Cette coopération permet à l'entreprise de profiter de la renommée internationale d'Intersport ainsi que d'un panel de marques et d'articles que propose le groupe à ses partenaires. Toutefois, la franchise n'est pas obligée de vendre les marques et produits propres à Intersport. Zermatten Sports SA est donc libre et indépendante dans la gestion de ses affaires. L'unique contrainte est le respect du corporate design du groupe. Le logo d'Intersport doit ainsi figurer sur tous les éléments commerciaux mis en place par Zermatten Sports SA, que ce soit la vitrine du magasin, le site web ou les factures transmises aux clients. La cotisation annuelle pour les franchises d'Intersport est calculée en fonction du chiffre d'affaire annuel réalisé (Intersport, 2018). Chaque année, Zermatten Sports SA s'acquitte d'un montant avoisinant les CHF 5000.- (Rey, 2018).

En second lieu, Zermatten Sports SA fait partie de l'Association Suisse des Magasins d'Articles de Sport (ASMAS). Ce groupement est une association professionnelle qui rassemble 750 magasins d'articles de sport en Suisse, subdivisé en 13 sections régionales (ASMAS-Association Suisse des Magasins d'Articles de Sport, 2018). Son rôle est d'informer les magasins partenaires sur les principales évolutions du marché mondial du sport. Toutes les nouvelles tendances du moment sont résumées dans le journal Sport publié par l'ASMAS. Par ailleurs, l'association s'occupe de défendre et de représenter les intérêts économiques de ses membres auprès des institutions politiques suisses. Pour faire partie de l'ASMAS, une cotisation de membre doit être versée annuellement.

En troisième lieu, Zermatten Sports SA est membre du Centre Valaisan de perfectionnement continu (CVPC). Cette entité propose des formations continues dans le domaine de la gestion d'entreprise, de la conduite de personnel ainsi que des cours permettant d'améliorer l'efficacité des employés. Ces formations, dispensées par des spécialistes, permettent aux employés d'acquérir des connaissances spécifiques et d'appréhender des méthodes de travail directement applicables en entreprise (Centre valaisan de perfectionnement continu, 2018). Afin de satisfaire au mieux ses clients, Zermatten Sports SA encourage ses employés à se former continuellement dans le but d'accroître leur niveau de compétence.

Finalement, l'enseigne est affiliée à plusieurs autres organismes de plus petites tailles que ceux décrits ci-dessus. On y retrouve les Arts & Métiers de Crans-Montana. Au même titre que l'ASMAS, cette société a pour but de défendre les intérêts des artisans et des commerçants de la station (Crans-Montana Arts & Métiers, 2018). Zermatten Sports SA est également membre de l'Amicale du cœur de Montana qui est un groupement d'entraide de commerçants tenant un magasin à Montana.

Finalement, l'enseigne est aussi membre de Crans-Montana Tourisme, ce qui lui donne le droit de participer à l'assemblée générale et de donner son avis lorsque cette dernière a lieu (Rey, 2018).

Outre ces affiliations, Zermatten Sports SA fait appel à d'autres entités externes pour l'aider dans la gestion de ses affaires. Premièrement, la Fiduciaire Fidag SA à Crans s'occupe de tenir la comptabilité de l'entreprise. Le comptable responsable est M. Daniel Savioz. Concrètement, ce dernier s'occupe de remplir les décomptes TVA, de compléter la déclaration d'impôts, de la saisie des pièces comptables ainsi que du bouclage des comptes. Il intervient également pour fournir des conseils et des recommandations. Deuxièmement, une entreprise spécialisée en ressources humaines, RH Partner, intervient en tant que consultant afin de mettre en place la nouvelle politique de gestion du personnel souhaitée par la direction du magasin. Pour ce qui concerne les opérations bancaires de l'entreprise, Zermatten Sports SA travaille en coopération avec le Crédit Suisse, l'UBS et la PostFinance (Rey, 2018).

3.1.8. Personnes-clés et leur succession

3.1.8.1. Problématique

Afin de se prévenir des complications liées aux départs de personnes-clés dans l'entreprise, il est intéressant de traiter ce point dans le business plan. Lorsqu'un cadre quitte son poste, et que la personne qui le remplace n'est pas suffisamment informée et préparée, des répercussions négatives peuvent être ressenties sur toute l'entreprise. Cette partie permettra ainsi de faciliter le processus de succession des personnes-clés le moment venu.

La situation de Zermatten Sports SA est un peu particulière car l'entreprise devra sûrement quitter les locaux du Signal et de l'Aminona d'ici la fin de la saison 2017/2018. Ainsi, les responsables de succursales, qui étaient assurément des personnes-clés durant cette saison, ne le seront plus la saison prochaine. Comme on peut l'observer dans les deux organigrammes en annexe, Mme Cleanthis Feressopoulos et Mme Anne-Marie Zermatten ne feront plus partie de l'entreprise la saison prochaine. Quant à M. Yvan Emery, ancien responsable du magasin de location du Signal, il sera affecté à un poste de ski-man au magasin principal. Suite à la décision de CMA, les postes occupés par ces personnes sont condamnés à disparaître, et ne seront ainsi pas traités dans cette partie (Rey, 2018).

En considérant l'organigramme de la saison prochaine, deux postes-clés se dégagent dans l'organisation de la société. En premier lieu, on retrouve la direction de l'entreprise qui est occupée par M. Sébastien Rey. En second lieu, les rôles de responsable administration et le futur poste de responsable du magasin principal auront également un rôle clé à jouer. A priori, ces deux postes seront occupés par la même personne. M. Sébastien Rey continuera lui aussi d'apporter son soutien dans ces tâches de gestion. Actuellement, le poste de responsable administration est occupé par Mme Micheline Zermatten. Cette dernière quittera l'entreprise à la fin de la saison 2017/2018. Zermatten

Sports SA recherche ainsi une nouvelle personne pour la gestion administrative et la gestion opérationnelle du magasin principal afin de décharger M. Sébastien Rey. Ce nouveau poste se nommera responsable des ventes. Dans les points suivants, nous allons nous pencher sur les caractéristiques que nécessitent ces différents postes-clés (Rey, 2018).

Afin de récapituler toutes les particularités que comportent les postes et les personnes-clés de Zermatten Sports SA et de faciliter leur visualisation, des tableaux ont été conçus grâce aux informations fournies par le mandant (Rey, 2018).

3.1.8.2. Chef d'entreprise

Le tableau ci-dessous résume les singularités du poste de chef d'entreprise ainsi que les caractéristiques de la personne qui l'occupe actuellement :

Personne (Nom, prénom)	Rey Sébastien
Âge	27 ans
Remplaçant	Actuellement personne
Date d'entrée dans la société	2012
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Brevet fédéral - Gestion de PME (en cours) • Maturité professionnelle • CFC de Gestionnaire du commerce de détail
Expérience professionnelle et extraprofessionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage de gestionnaire du commerce de détail à la Migros à Sierre • Gestionnaire du commerce de détail à Ochsner Sports à Sierre • Capitaine à l'armée suisse • Député suppléant au Grand Conseil valaisan • Expert aux examens d'apprentissage de gestionnaire de commerce de détail • Direction de Zermatten Sport SA depuis 2013
Tâches dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale de l'entreprise • Secrétariat • Gestion logistique et stock • Gestion ressources humaines • Gestion financière et comptabilité • Gestion fournisseur • Gestion opérationnelle
Succession envisagée ?	Pas de succession envisagée pour le moment car M. Sébastien Rey vient de reprendre le magasin en 2013. Auparavant, le magasin était géré par les grands-parents de M. Sébastien Rey.
Suppléance envisagée ?	Cependant, une suppléance est potentiellement envisagée : un ou une responsable pour le magasin principal est recherché pour libérer M. Sébastien Rey.

Tableau 1 : Récapitulatif du poste-clé de chef d'entreprise

Source : Données de l'auteur

Une suppléance devrait donc voir le jour avant le début de la saison 2018/2019. Zermatten Sports SA est à la recherche d'une personne apte à devenir le responsable du magasin principal et d'apporter également son aide dans la gestion administrative. Comme expliqué précédemment, les tâches du responsable des ventes seront exécutées par la même personne avec l'aide de M. Sébastien Rey. Cela permettra de libérer du temps à M. Sébastien Rey en vue de mettre en place de nouvelles activités afin de compenser la perte des magasins du Signal et de l'Aminona.

Par ailleurs, l'une des faiblesses actuelles du magasin est la centralisation des responsabilités et des prises de décision qui reviennent intégralement à M. Sébastien Rey. La nomination d'un responsable pour le magasin va permettre de décentraliser les prises de décisions afin de les rendre plus efficaces.

Actuellement, aucun candidat n'a été identifié pour cette nouvelle place de travail. Nous ne pouvons donc pas encore réaliser de tableau récapitulatif pour ce poste. Cependant, les tâches en relation avec cette place de responsable magasin et administration peuvent déjà être décrites (Rey, 2018) :

- Processus de vente (accueil, conseils, ventes)
- Gestion, motivation, formation et évaluation des équipes
- Mise en place du magasin (merchandising)
- Achats marchandise (commande de base en début de chaque saison)
- Commandes de réassort
- Gestion des stocks (entrées, sorties de marchandise, inventaires)
- Définition et promotion des articles à solder
- Gestion de la location de matériel (accueil client, enregistrement, entretien et réparation)
- Vente de matériel d'occasion (location)
- Supervision de l'atelier de réparation
- Gestion des caisses
- Etablissement des offres d'achat de matériel pour les clubs sportifs et les sociétés locales
- Gestion des réclamations clients

3.1.8.3. Responsable administration

Le tableau ci-dessous résume les singularités du poste de responsable administration ainsi que les caractéristiques de la personne qui l'occupe actuellement (Rey, 2018):

Personne (Nom, prénom)	Zermatten Micheline
Âge	55 ans
Remplaçant	Sébastien Rey
Date d'entrée dans la société	2017
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Physiothérapeute HES
Expérience professionnelle et extraprofessionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours atypique (aucune expérience dans l'administration) • Venue apporter son aide par nécessité
Tâches dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des caisses • Saisie de la comptabilité • Gestion des factures • Tâches administratives de base
Succession ou suppléance envisagée ?	<ul style="list-style-type: none"> • Mme Micheline Zermatten devrait quitter son poste de responsable administration suite à la finalisation du processus d'engagement d'un nouveau responsable pour le magasin. Une succession est ainsi envisagée.

Tableau 2 : Récapitulatif du poste-clé responsable administration

Source : Données de l'auteur

Dans la mesure où Zermatten Sports SA trouve un candidat ayant les compétences pour s'occuper de la gestion administrative et opérationnelle du magasin, Mme Micheline Zermatten quittera sa fonction avant le début de la saison 2018/2019. Une nouvelle personne pour ce poste devrait donc être engagée au plus tard en novembre 2018. Pour l'heure, aucun candidat n'a été identifié que ce soit à l'interne comme à l'externe.

3.2. INFRASTRUCTURES ET TECHNOLOGIES

Dans cette section, seront décrits et examinés les processus, les infrastructures, les machines et le matériel dont dispose Zermatten Sports SA pour mener à bien ses objectifs commerciaux. Comme expliqué un peu plus haut dans le texte, la saison prochaine, l'enseigne exploitera uniquement le magasin principal qui se situe au centre de Montana. Ainsi, cette partie ne tiendra pas compte des infrastructures et technologies localisées aux magasins du Signal ou de l'Aminona car elles n'auront plus lieu d'être la saison prochaine (Rey, 2018).

3.2.1. Equipements et technologies

Au sein de son activité commerciale, Zermatten Sports SA exerce deux pratiques qui nécessitent des infrastructures, des machines et des outils. En premier lieu, on retrouve tout ce qui touche au bootfitting. En second lieu, il y a l'ensemble des activités liées à l'entretien et au service du matériel de sports de neige. Par ailleurs, la société possède aussi deux véhicules. Des précisions seront apportées à propos de ces éléments dans les sous-chapitres qui suivent.

A l'heure actuelle, la société n'a pas déposé de brevet et n'a pas mis en place d'éventuelle politique d'expansion ou d'amélioration des processus. Comme l'explique le chef d'entreprise, les procédés actuels sont efficaces et ne nécessitent pas de réelles révolutions. Le potentiel de production des services d'entretien et de l'activité de location va, quant à lui, subir une forte baisse à court terme suite à la perte des magasins du Signal et de l'Aminona (Rey, 2018).

Pour l'heure, Zermatten Sports SA n'a pas mis en place d'actions ou de procédés particuliers afin d'assurer la qualité des services d'entretien et du bootfitting. Le contrôle de la qualité est effectué quotidiennement par M. Sébastien Rey lorsqu'il visite les différents postes de travail du magasin. En ce qui concerne les problématiques écologiques liées à l'exploitation du commerce et notamment aux activités d'entretien et de bootfitting, elles sont minimales. Zermatten Sports SA produit très peu de déchets sur place. Le principal accroc pour l'environnement se traduit par la consommation importante d'électricité par les machines d'entretien. Toutefois, la société n'est pas soumise à des réglementations spécifiques en la matière, si ce n'est au règlement communal sur la gestion des déchets (Commune de Crans-Montana, 2018).

Avant de décrire en détail les équipements et machines que possède Zermatten Sports SA, une évaluation critique des infrastructures de l'atelier d'entretien et du bootfitting a été réalisée sous la forme d'une matrice risques/opportunités :

Risques	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'obsolescence (nouvelle technologie, rapidité d'innovation) • Coûts d'entretien des infrastructures (service, pièces de rechanges) • Prix d'acquisition des infrastructures (investissements importants) • Formation nécessaire pour le personnel lors de l'installation de nouvelles machines 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction client • Simplification des tâches • Gain de temps • Croissance des parts de marché • Image de l'entreprise (adaptée aux dernières technologies, image jeune et actuelle)

Tableau 3 : Matrice des risques et des opportunités des équipements de Zermatten Sports SA

Source : Données de l'auteur

3.2.1.1. Equipements bootfitting

Les chaussures de ski et de randonnée sont constituées d'une coque en plastique qui permet de protéger contre les chocs, le froid et surtout de permettre au skieur de guider son ski. Chaque pied est anatomiquement différent et il est rare qu'une chaussure corresponde parfaitement à la forme d'un pied. Des points de pression peuvent ainsi être ressentis et entraîner un inconfort et des douleurs. La solution à ce problème est le bootfitting (Pazi, et al., 2017, p. 275). Cette technique permet d'adapter la chaussure à la forme du pied du client en chauffant la coque, en utilisant une semelle moulée ou en thermochauffant le chausson. Pour ce faire, une analyse du pied est préalablement effectuée (Zermatten Sports SA, 2014).

Depuis quelques années, Zermatten Sports SA propose une offre de bootfitting à ses clients. Pour ce faire, l'entreprise a dû investir dans des machines et des outils spécifiques. Voici donc les installations que possède la société :

- Une machine de prise de mesure de l'empreinte du pied
- Une machine pour l'adaptation de la semelle
- Une machine pour l'adaptation de la chaussure

D'un point de vue organisationnel, un responsable bootfitting a été désigné, M. Simon Cibrario. Afin de garantir au client un service de qualité, ce dernier ainsi que M. Sébastien Rey ont suivi plusieurs formations spécifiques dans le but de maîtriser toutes les pratiques du bootfitting.

En ce qui concerne le renouvellement ou l'adaptation technologique de l'équipement de bootfitting, ce n'est pas d'actualité car l'entreprise vient tout juste d'investir dans ce matériel et possède des machines de dernière génération. Aucun investissement n'est donc prévu à court, voire à moyen terme (Rey, 2018).

3.2.1.2. Equipements service d'entretien

Outre le bootfitting, Zermatten Sports SA exerce de manière quotidienne une activité d'entretien et de service de matériel de ski et de randonnée. Les réparations, ajustements et remises en état ont lieu dans l'atelier du magasin qui se trouve à l'ancienne crypte paroissiale de Montana au nord du magasin principal. Les services d'entretien sont effectués sur le matériel de location appartenant à Zermatten Sports SA ainsi que sur le matériel de clients privés. Pour ce faire, les ski-man ont besoin d'une panoplie de machines et outils en tout genre :

- Un robot d'entretien qui permet la réparation de la semelle et de la structure des skis ainsi que l'aiguillage des skis
- Une machine pour le fartage
- Une machine pour le polissage
- Des outils spécifiques pour les tâches manuelles comme par exemple des limes, des équerres ou des tournevis
- Du mobilier spécifique pour les services de skis et de snowboard

En termes de capacité, il faut compter 30 minutes par services d'entretien en moyenne. Cependant, les ski-man qui s'occupent de ces tâches doivent également prendre en charge les clients pour toutes les prestations de location. En rajoutant le temps consacré à l'accueil, aux conseils, à l'essayage et à l'encaissement, il faut prévoir 45 minutes par client entre le service client et l'entretien du matériel. Lorsque le magasin subit peu d'affluence, les services d'entretien sont réalisés directement pendant la journée. A contrario, lorsqu'il y a beaucoup de clients qui désirent louer du matériel, les ski-man effectuent l'entretien des skis restant en fin de journée, lorsque le magasin a fermé ses portes. Cette tâche prend en moyenne une heure et demi (Rey, 2018).

Pour ce qui est du renouvellement du parc de machines de l'entreprise, la majorité du matériel est encore relativement récent. De manière générale, le renouvellement se fait selon le cycle de vie des machines ou parfois lorsque l'engin est totalement amorti dans la comptabilité. Toutefois, il faut considérer avec sérieux le prochain gros investissement dans ce domaine. Il s'agira de remplacer le robot d'entretien de l'atelier situé au nord du magasin principal. Ce type de machine coûte environ CHF 400'000.- (Rey, 2018). Il s'agit donc, pour Zermatten Sports SA, d'anticiper cet investissement à l'avance en créant, par exemple, un fond spécial pour cette machine afin de ne pas être pris au dépourvu le moment venu.

3.2.1.3. Véhicules

Les activités principales de Zermatten Sports SA sont la vente et la location d'articles de sports en tout genre. L'entreprise propose ses biens et ses services directement dans ses magasins. Ainsi, elle n'a pas expressément besoin de véhicules. Toutefois, l'enseigne dispose de deux véhicules d'exploitation (Rey, 2018) :

- Une voiture de fonction qui permet au chef d'entreprise de se déplacer et de rencontrer ses partenaires. Il s'agit d'une voiture de marque Mitsubishi, mise en circulation en 2012. Pour l'heure, la société n'envisage pas de remplacer ce véhicule.
- Un mini-bus pour le transport de matériel entre les succursales de l'entreprise et les locaux de stockage. Il s'agit d'un véhicule Toyota mis en circulation en 2000.

Lors de la saison prochaine, soit la saison 2018/2019, le mini-bus sera beaucoup moins utilisé pour le transport de marchandises d'une succursale à une autre ou d'un entrepôt de stockage à une succursale. En effet, la société ne possédera plus qu'une seule surface commerciale, le magasin principal, et n'aura ainsi plus besoin d'acheminer du stock vers d'autres succursales. Cependant, Zermatten Sports SA envisage de créer, pour la saison prochaine, un service de livraison de matériel de ski à domicile dans le cadre de son offre de location. Pour ce faire, un minibus sera nécessaire afin de livrer le matériel aux clients. Pour pouvoir garantir aux clients de ce service, des skis et une paire de chaussures qui leur conviennent, il sera nécessaire d'entreposer un large choix de matériel de ski dans le mini-bus. La société a donc prévu de remplacer au courant de l'année 2018 sa vieille camionnette par une nouvelle mieux adaptée et équipée. L'investissement minimum à consentir sera de CHF 50'000.- (Rey, 2018).

3.2.2. Vente et administration

Les deux activités principales de Zermatten Sports SA sont la vente et la location de matériel de sports. Les vendeurs et vendeuses s'occupent exclusivement de la vente d'articles. Actuellement, on peut séparer les conseillers/ères à la clientèle en deux catégories, les experts en confection qui sont spécialisés dans les vêtements de ville et les accessoires standards, puis les experts en technique spécialisés dans l'équipement de matériel de sport. Avec la mise en place de la nouvelle politique de ressources humaines, la direction souhaite former ses employés afin qu'ils maîtrisent ces deux domaines et qu'ils soient plus polyvalents. Au niveau du service de location, c'est les ski-man qui sont en charge de conseiller la clientèle, de louer le matériel et d'assurer son entretien.

Que ce soit pour la vente ou la location, des infrastructures sont nécessaires pour permettre le bon déroulement des transactions, de l'encaissement et de toutes les autres questions administratives. Les points ci-dessous décrivent les équipements du magasin principal (Rey, 2018).

La partie du magasin consacrée à la vente dispose des équipements suivants :

- Une caisse enregistreuse
- Une imprimante de tickets
- Un tiroir-caisse
- Une imprimante pour les étiquettes de marchandise
- Une machine pour cartes de crédit
- Un pistolet scanner
- Un comptoir de vente
- Du petit matériel de bureau divers

L'espace location du magasin a été entièrement rénové en 2015 (Zermatten Sports SA, 2014). Celui-ci contient les infrastructures et appareils suivants :

- Deux comptoirs de réglage pour skis et snowboard
- Une borne tactile permettant à la clientèle de se préenregistrer et s'inscrire au checking pour gagner du temps
- Deux ordinateurs tactiles permettant la saisie des fiches clients
- Deux scanner permettant de scanner les codes barre du matériel de location
- Deux comptoirs avec caisses enregistreuses
- Deux pistolets scanner
- Deux imprimantes de tickets
- Deux machines pour cartes de crédit

Le bureau du chef d'entreprise est installé dans une mezzanine qui surplombe le magasin principal. Afin de permettre la tenue des tâches de gestion et d'administration, ce bureau est équipé de différents équipements et appareils :

- Un ordinateur
- Une imprimante
- Un bureau
- Un scanner de marchandises
- Un téléphone fixe
- Du petit matériel de bureau en tout genre

Par ailleurs, le système informatique de gestion des stocks et de facturation a été changé dernièrement. Celui-ci est beaucoup plus efficace que l'ancien et permet un contrôle et un suivi directement depuis les postes de travail aux caisses. De plus, l'assistance de prise en charge par l'entreprise informatique qui gère le programme est rapide et de qualité.

Ainsi, il n'est pas envisagé de renouveler les installations de vente et d'administration du magasin dans un futur proche (Rey, 2018).

3.2.3. Locaux commerciaux

Le référentiel des locaux commerciaux de l'entreprise a déjà été détaillé dans le sous-chapitre « localisation » du chapitre « entreprise ». Veuillez-vous y référer pour trouver les informations concernant la localisation des locaux de l'entreprise. Cette liste fait état des immobilisations corporelles immeubles pour la saison 2017/2018 et comprend donc toujours les bâtiments du Signal et de l'Aminona.

Lors de la saison 2018/2019, Zermatten Sports SA n'exploitera plus que le magasin principal. En plus de cette surface de vente, l'entreprise utilisera les locaux suivants : l'atelier d'entretien situé dans l'ancienne crypte, le dépôt de stockage au sous-sol du magasin principal, le petit garage de stockage situé à 50 mètres du magasin principal et le local d'exploitation à la patinoire d'Ycoor (Rey, 2018). Tous les locaux seront donc centralisés au même endroit dans la station.

Zermatten Sports SA est locataire de la surface commerciale du magasin principal. Selon le compte de pertes et profits 2015/2016, l'entreprise paie un loyer annuel de CHF 57'000.- pour ce local. L'échéance du bail à loyer est illimitée grâce à une convention faite entre l'entreprise et les propriétaires des lieux qui ne sont autre que des membres de la famille Rey-Zermatten. Tout comme pour le magasin principal, le bail à loyer du petit garage de stockage et de l'atelier d'entretien ne possède pas de date d'échéance (Rey, 2018).

A titre indicatif, les loyers pour les locaux du Signal se sont montés à CHF 55'555.50 pour l'exercice 2015/2016 et à CHF 7870.70 pour les locaux de l'Aminona selon le compte de pertes et profits du présent exercice. Zermatten Sports SA n'aura donc plus à payer ces montants la saison prochaine. Toutefois, le chef d'entreprise n'envisage pas d'agrandissements ou de reprises de nouveaux locaux commerciaux dans l'immédiat.

3.3. PRODUITS ET SERVICES

Les deux principales activités de Zermatten Sports SA sont la vente d'articles de sport et la location de matériel de sport. En plus de cela, l'entreprise propose à ses clients un service d'entretien de skis ainsi qu'une offre de bootfitting. Ces différentes activités seront expliquées plus en détail dans les sous-chapitres de cette section. Tout comme pour les infrastructures, nous ne considérerons que les produits et services proposés par le magasin principal car les succursales de l'Aminona et du Signal ne seront plus exploitées la saison prochaine.

Le patron de Zermatten Sports SA, M. Sébastien Rey, porte une attention particulière au maintien de la qualité de ses biens et services. La satisfaction des clients est primordiale pour la société. Pour

ce faire, M. Sébastien Rey réalise lui-même des contrôles afin de vérifier si les standings de qualité sont respectés dans chacune des activités de l'entreprise. Cependant, pour l'heure, aucun document ne certifie la qualité des biens et services offerts par la société. L'unique intervention externe consiste en des contrôles surprises effectués par l'entreprise Rudolf Obrecht. Un expert se rend dans le magasin et joue le rôle d'un client normal. Un rapport est ensuite délivré sur la qualité de la prise en charge, de l'accueil, des conseils et des produits et services proposés. Grâce à ces feedbacks, des ajustements peuvent ainsi être apportés afin d'améliorer la qualité des prestations. A l'avenir, il pourrait être imaginé de certifier formellement la qualité des prestations offertes afin d'améliorer l'image de l'entreprise (Rey, 2018).

Les produits et services que propose Zermatten Sports SA sont soumis à des modes et varient également en fonction de la conjoncture. La crise économique de 2008 et la force du franc suisse ont par exemple impacté de manière négative l'activité économique de toute la station de Crans-Montana durant les dernières années (CMA SA, 2014, p. 2). Par ailleurs, la demande varie également en fonction de la météo. Tous ces éléments seront examinés plus en détail dans la partie du business plan consacrée à l'analyse de l'environnement. Les tendances et modes des vêtements, des accessoires et du matériel de sport se réinventent au début de chaque saison de l'année. Il est donc extrêmement important d'être réactif à l'évolution des produits. Pour ce faire, M. Sébastien Rey, se tient constamment informé des dernières nouveautés afin de renouveler son offre. Enfin, pour mieux mettre en valeur les produits du magasin, une réorganisation des rayons par catégories de sport est envisagée par la direction pour la saison prochaine (Rey, 2018).

En ce qui concerne le service après-vente, plusieurs prestations sont proposées par Zermatten Sports SA. Lors de l'achat d'une chaussure de ski, de randonnée ou de ville, un service de bootfitting est inclus afin de garantir au client un confort maximal. Le réglage des skis et des fixations est compris dans l'achat d'une chaussure ou d'une paire de ski. Ensuite, un service d'entretien est offert pour les clients qui achètent une paire de ski ou un snowboard. De plus, les articles vendus comportent une garantie en cas de défaut du produit. Pour finir, il arrive que Zermatten Sports SA reprenne le matériel vendu lorsque le client n'est vraiment pas satisfait de la marchandise (Zermatten Sports SA, 2014).

La clientèle du magasin a également la possibilité de faire une carte de fidélité pour devenir membre. Cette carte privilège donne droit à une réduction de 10% sur tout l'assortiment, excepté sur les prestations de service et les produits déjà soldés. Des points de fidélité peuvent également être collectés sur présentation de la carte personnelle. En plus de cela, de nombreuses offres et réductions sont envoyées par mail aux clients propriétaires d'une telle carte. Par ailleurs, ces derniers sont informés régulièrement des nouveautés et des dernières tendances dans le domaine du sport.

3.3.1. Vente d'articles de sport

Que ce soit pour la pratique des sports d'hiver ou d'été, Zermatten Sports SA propose un large assortiment de matériel et de vêtements. Une multitude de sports sont représentés tels que le ski, le snowboard, la randonnée, le vélo, le tennis, la course à pied, le hockey sur glace, le fitness, etc. Le but de l'entreprise est d'être le plus diversifié possible afin de satisfaire une large clientèle pratiquant des sports différents. En outre, les gammes ne sont pas très profondes pour la plupart. En effet, il y a peu de choix dans certains sports.

Afin de proposer une offre diversifiée et de desservir un grand nombre de pratiques sportives, Zermatten Sports SA travaille avec de nombreuses marques de vêtements, d'accessoires ou de matériel de sport. Les principales marques partenaires ont été listées dans le tableau suivant par catégories de sport :

Catégories de sport	Marques	
Ski, matériel de ski et matériel de snowboard	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alpina ✓ Rossignol ✓ Leki ✓ Atomic ✓ Black Diamond ✓ Salomon 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Völkl ✓ Nordica ✓ Scoot ✓ Head ✓ Dynafit
Matériel de randonnée / Course à pied	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Columbia ✓ Black Diamond ✓ Deuter ✓ Scarpa ✓ Dynafit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meindl ✓ Lowa ✓ La Sportiva ✓ Salomon
Confection	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saint Hilaire ✓ Gant 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Columbia ✓ Léo Guy
Vélo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alpina 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Scoot
Divers	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reebok ✓ Toko 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BD Tuning ✓ Puch Power

Tableau 4 : Aperçu des principales marques de l'assortiment de Zermatten Sports SA

Source : Adapté de Zermatten Sports SA (2014)

Concrètement, l'activité de vente se déroule au rez-de-chaussée et dans une partie du sous-sol du magasin principal. La part du chiffre d'affaire réalisé à travers l'activité de vente s'élève à 48% du chiffre d'affaire total de Zermatten Sports SA. Ce pourcentage a été déterminé grâce au système de gestion des stocks qu'utilise l'entreprise. Les données sont disponibles en annexe dans le tableau de statistiques des ventes par familles de l'exercice 2016/2017 (Rey, 2018).

Le produit phare de l'enseigne est incontestablement le matériel de ski. Cela comprend les skis, les chaussures de ski et les bâtons. La vente de matériel de ski contribue au chiffre d'affaire total de l'activité de vente à hauteur de 30% (Rey, 2018). Ce montant a également été calculé grâce au logiciel

de gestion des stocks de l'entreprise. En considérant que le matériel de ski possède également une part majoritaire dans l'activité de location, nous pouvons affirmer que Zermatten Sports SA est dépendante de cette famille de produit. Afin de se diversifier et de réduire ses risques, la société désire faire évoluer son offre de matériel de ski en proposant une nouvelle formule, la livraison à domicile de matériel de ski. Ce service devrait être mis en fonction d'ici le début de la saison 2018/2019.

Afin d'évaluer les principales forces et faiblesses des produits vendus, un tableau récapitulatif a été conçu en coopération avec le mandant :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Assortiment large (de nombreux sports représentés) • Assortiment renouvelé régulièrement • Produits de gamme moyenne à haute gamme 	<ul style="list-style-type: none"> • Assortiment peu profond (peu de choix pour certain sports) • Disposition des produits dans les surfaces de vente

Tableau 5 : Matrice des forces et des faiblesses des produits vendus par Zermatten Sports SA

Source : Données de l'auteur

La largeur de l'assortiment de l'enseigne permet de satisfaire un grand nombre de clients pratiquant des disciplines sportives diverses. Par ailleurs, les produits présentent un degré de qualité élevé si on considère le niveau de gamme ainsi que le renouvellement régulier de l'assortiment.

Comme on pourra le voir dans l'étude qualitative, l'une des faiblesses de l'offre de produits de Zermatten Sports SA est incontestablement le manque de profondeur pour certaines catégories de sports. La disposition des produits sur le lieu de vente laisse également à désirer. En ce qui concerne les produits à proprement parler, c'est sur ces deux derniers points que des améliorations devront être apportées.

3.3.2. Location de matériel

La location de matériel est la deuxième « grande » activité de Zermatten Sports SA. Tout comme pour la vente d'articles, l'activité de location représente 48% du chiffre d'affaire total de l'entreprise pour l'exercice 2016/2017 (Rey, 2018). Le tableau de statistiques des ventes par familles de l'exercice 2016/2017 qui résume ces différents pourcentages est disponible en annexe. Lors de la saison 2017/2018, l'activité de location se déroulait dans le magasin principal, dans le magasin du Signal dédié à la location et dans la succursale d'Aminona. A partir de la fin de cette saison, c'est uniquement le magasin principal qui répondra à la demande de location. Un espace spécialement

conçu et aménagé pour la location a été développé et rénové en 2015 dans le magasin principal (Zermatten Sports SA, 2014).

Grâce à son partenariat avec Intersport, Zermatten Sports SA offre à ses clients un service de réservation en ligne (Zermatten Sports SA, 2014). Ce service est accessible depuis le site internet de l'entreprise mais également depuis celui d'Intersport. Ainsi, les clients peuvent gagner du temps en préservant leur matériel. Ceci est notamment pratique pour les touristes qui viennent de l'étranger et qui se rendent à Crans-Montana lors des périodes de forte affluence. Du point de vue de Zermatten Sports SA, ce service online représente un véritable avantage concurrentiel par rapport aux autres magasins de sport de la station.

En plus de son service de location standard, la société possède un partenariat avec la patinoire d'Ycoor pour la location de patins à glace directement sur place. Zermatten Sports SA est propriétaire des patins et s'occupe de leur entretien. Tout le matériel est stocké dans un local d'exploitation en face de la patinoire. Le service de location est assuré par les exploitants de la patinoire qui versent ensuite une part du chiffre d'affaire à Zermatten Sports SA (Rey, 2018).

Le tableau récapitulatif suivant résume les principales forces et faiblesses du service de livraison que propose Zermatten Sports SA :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité du service • Individualisation et personnalisation du service et du produit loué • Qualité du matériel proposé à la location (milieu - haut de gamme en général) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible choix pour certains produits spécifiques • Manque de polyvalence des vendeurs et vendeuses dans certaines circonstances

Tableau 6 : Matrice des forces et des faiblesses du service de location de Zermatten Sports SA

Source : Données de l'auteur

Les clients peuvent consulter la liste des prix de location directement sur le site internet de l'entreprise. Les tarifs sont séparés en deux catégories, les locations à la saison et les tarifs journaliers. Les deux sous-chapitres suivants détaillent la composition de l'offre de location.

3.3.2.1. Location à la saison

Pour les prestations à la saison, Zermatten Sports SA propose des locations de skis, de snowboard, de chaussures de ski, de boots de snowboard, de casques et de skis de fond. Les tarifs dépendent des articles loués et des catégories de clients.

Pour la location de ski, de snowboard ainsi que pour la location de chaussures de ski et snowboard, les prix varient en fonction de différentes catégories de clients. Par ailleurs, le type de produit est également déterminant en fonction de critères de taille et de gamme. Le tableau qui suit récapitule les tarifs pour les locations à la saison :

Tarif location skis		
Catégories	Caractéristique skis	Prix
KID	Tailles : entre 70 et 120 cm	Entre CHF 80.- et 120.- selon la taille des skis
JUNIOR BASIC	Tailles : entre 130 et 160 cm	Entre CHF 140.- et 170.- selon la taille des skis
JUNIOR TOP	Ski neuf - haut de gamme jusqu'à 160 cm	CHF 290.-
STANDARD ADULTES	Ski déjà loué plusieurs saisons - bas de gamme - adulte	CHF 300.-
TOP ADULTES	Ski loué une saison ou neuf - milieu de gamme - adulte	CHF 400.-
VIP ADULTES	Ski neuf - haut de gamme - adulte	CHF 500.-
Tarif location snowboard		
Catégories	Caractéristique snowboard	Prix
BASIC JUNIORS	Tailles : jusqu'à 139 cm	Entre CHF 180.- et 220.- selon la taille du snowboard
BASIC ADULTES	Snowboard déjà loué plusieurs saisons - bas de gamme - adulte	CHF 250.-
TOP ADULTES	Snowboard loué une saison ou neuf - milieu de gamme - adulte	CHF 380.-
VIP ADULTES	Snowboard neuf - haut de gamme - adulte	CHF 480.-
Tarifs location chaussures		
Catégories	Caractéristique chaussures	Prix
JUNIOR	Tailles : entre 24 et 38	Entre CHF 50.- et 90.- selon la taille de la chaussure
ADULTES BASIC	Chaussure déjà louée plusieurs saisons - bas de gamme - adulte	CHF 140.-
ADULTES TOP	Chaussure louée une saison ou neuve - milieu de gamme - adulte	CHF 250.-
ADULTES VIP	Chaussure neuve - haut de gamme - adulte	CHF 350.-

Tableau 7 : Tarifs pour les locations à la saison

Source : Adapté de Zermatten Sports SA (2014)

En plus des prestations résumées dans le tableau ci-dessus, Zermatten Sports SA loue également des casques pour enfants à la saison au prix de 45.-. Des skis de fond sont aussi louables à la saison avec un prix égal au 40% du prix de vente du produit neuf (Zermatten Sports SA, 2014).

3.3.2.2. Location journalière

Tout comme pour les locations à la saison, les tarifs journaliers sont indiqués sur le site web de Zermatten Sports SA. Ils varient en fonction de l'article loué, de la catégorie de chaque type d'articles et du nombre de jours de location. Le tableau suivant récapitule les principaux produits disponibles en location journalière chez Zermatten Sports SA. Afin d'illustrer l'évolution des prix par rapport au nombre de jours de location, trois situations ont été considérées, une location d'un jour, une location de cinq jours et une location de 10 jours :

Tarifs location skis et snowboards				
Catégories	Caractéristique du matériel	Prix		
		1 jour	5 jours	10 jours
RED	Matériel de l'année en cours - neuf ou presque neuf	CHF 50.-	CHF 170.-	CHF 271.-
BLUE	Matériel qui a déjà été loué 1 ou 2 saisons	CHF 38.-	CHF 128.-	CHF 192.-
GREEN	Matériel qui a déjà été loué 3 ou 4 saisons	CHF 29.-	CHF 99.-	CHF 159.-
KIDS	Matériel pour enfant - Max. 120 cm - Matériel déjà loué	CHF 13.-	CHF 37.-	CHF 54.-
JUNIOR	Matériel pour enfant - Max. 130 cm - Matériel déjà loué	CHF 19.-	CHF 63.-	CHF 95.-
JUNIOR VIP	Matériel pour enfant - Matériel neuf	CHF 26.-	CHF 94.-	CHF 149.-
Tarifs location skis et snowboards				
Catégories	Caractéristique du matériel	Prix		
		1 jour	5 jours	10 jours
RED	Matériel de l'année en cours - neuf ou presque neuf	CHF 19.-	CHF 69.-	CHF 114.-
BLUE	Matériel qui a déjà été loué 1 ou 2 saisons	CHF 15.-	CHF 55.-	CHF 88.-
JUNIOR	Chaussures entre tailles 35 et 39	CHF 13.-	CHF 37.-	CHF 54.-
KIDS	Chaussures jusqu'à taille 35	CHF 9.-	CHF 27.-	CHF 42.-

Autre matériel				
Catégories	Caractéristique du matériel	Prix		
		1 jour	5 jours	10 jours
FUN	Raquettes et snowblades	CHF 19.-	CHF 69.-	CHF 107.-
SKIS NORDICS	Set de skis de fond	CHF 29.-	CHF 99.-	CHF 161.-
Casques	Casques adultes	CHF 10.-	CHF 37.-	CHF 57.-
	Casques enfants	CHF 6.-	CHF 23.-	CHF 37.-
Bobs et Luges	Matériel standard	CHF 9.-	CHF 26.-	CHF 41.-
	Matériel haut de gamme	CHF 12.-	CHF 34.-	CHF 50.-
Skis et matériel de randonnée	Skis de randonnée de l'année en cours - neuf ou presque neuf - Adulte	CHF 50.-	CHF 175.-	CHF 271.-
	Skis de randonnée junior	CHF 19.-	CHF 128.-	CHF 192.-

Tableau 8 : Tarifs pour les locations journalières

Source : Adapté de Zermatten Sports SA (2014)

Zermatten Sports SA loue également d'autres articles un peu plus spécifiques tels que des baudriers, des crampons, des chaussons d'escalade, des piolets, des pelles, des sondes, etc. Lors de la conclusion des contrats de location, une assurance est proposée à la clientèle. Celle-ci couvre le client contre les risques de casse, de vol et permet également d'annuler la location à tout moment. La prime pour souscrire à cette assurance correspond au 10% du prix de la location. Une franchise de CHF 200.- pour le matériel RED et de CHF 100.- pour le matériel BLUE est demandé en cas de vol. Cela permet d'éviter les vols perpétrés par les locataires eux-mêmes car ce matériel est coûteux (Zermatten Sports SA, 2014).

3.3.3. Service d'entretien et Bootfitting

De janvier à décembre, Zermatten Sports SA propose des services d'entretien pour tout type de matériel de sport. Dans l'atelier, situé à l'extérieur du magasin pour éviter le bruit, toutes sortes de réparations et services sont effectués quotidiennement. Le matériel de glisse, de randonnée, d'alpinisme ou de tennis est soigneusement pris en charge par une équipe de ski-man expérimentée. En plus de ce service d'entretien, l'entreprise est spécialisée en podologie. L'art du bootfitting comme on le dit en anglais, est une technique qui permet d'adapter la chaussure à la forme du pied du client (Zermatten Sports SA, 2014). Ces deux activités représentent environ 4% du chiffre d'affaire total de l'entreprise comme le montre le tableau de statistique des ventes par familles récupéré sur le logiciel de gestion des stocks de Zermatten Sports SA (Rey, 2018).

Afin de mieux comprendre la composition des prestations de services d'entretien et de bootfitting de l'entreprise, un tableau illustratif a été réalisé (Zermatten Sports SA, 2014) :

Tarifs services skis et snowboards		
Catégories	Caractéristique du service	Prix
PETIT SERVICE SKIS	Aiguillage - Fartage	CHF 50.-
GRAND SERVICE SKIS	Aiguillage - Réparation + structure semelle - Fartage	CHF 75.-
PETIT SERVICE SNOWBOARDS	Aiguillage - Fartage	CHF 70.-
GRAND SERVICE SNOWBOARDS	Aiguillage - Réparation + structure semelle - Fartage	CHF 85.-
SERVICE SNOWBLADES	Aiguillage - Réparation + structure semelle - Fartage	CHF 95.-
COLLAGE	Semelles ou carres	Dès CHF 25.-
FARTAGE	Fartage à chaud skis Fartage Snowboards	CHF 20.- CHF 30.-
Bâtons		
Catégories	Caractéristique du service	Prix
RACCOURCIR BÂTONS	Raccourcissement bâtons - coupe	CHF 10.-
RONDELLES	Remplacement rondelles (la paire)	CHF 10.-
DRAGONNES	Remplacement dragonnes (la paire)	CHF 15.-
Fixations		
Catégories	Caractéristique du service	Prix
MONTAGE	Montage fixation sur ski (sans prix de la fixation)	CHF 80.-
RÉGLAGE FIXATIONS	Réglage fixation selon point et taille de pied	Dès CHF 10.-
DÉPLACEMENT	Avec perçage	CHF 30.-
Chaussures		
Catégories	Caractéristique du service	Prix
RIVET, ŒILLET, BOUCLE	Remplacement et réparation	CHF 15.-
SEMELLES	Pose semelles (la paire) adaptées à la forme du pied - prix variable en fonction du type de semelles	Entre CHF 15.- et 50.-
RESSEMEPAGE	Ressemelage chaussures de ski	CHF 60.-
Bootfitting		
Catégories	Caractéristique du service	Prix
THERMOFORMAGE CHAUSSONS	Adaptation du chausson avec machine spécialisée	CHF 60.-
SEMELLES SUR MESURE	Création de semelles sur mesure	CHF 139.-
CHAUSSONS INJECTÉS	Création de chaussons injectés	CHF 300.-
DÉFORMATION/ ELARGISSEMENT	Ajustements réalisés au niveau de la coque de la chaussure (la paire)	CHF 30.-

Tableau 9 : Tarifs services d'entretien et bootfitting

Source : Adapté de Zermatten Sports SA (2014)

Outre les principaux services d'entretien et de réparation qui sont récapitulés dans le tableau ci-dessus, Zermatten Sports SA offre également d'autres prestations moins communes telles que l'encollage et l'imperméabilisation de peaux de phoque, l'ajustement de la taille de peaux de phoque, l'aiguillage de crampons ou le cordage de raquettes de tennis. Des contrôles de sac airbag et des mises à jour de détecteur de victime d'avalanche sont aussi disponibles sur demande. Tout autre réparation ou travaux divers sont facturés CH 80.- l'heure.

3.4. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

3.4.1. Marché, généralités

Aujourd'hui, Zermatten Sports SA se positionne sur deux marchés principaux : le marché du commerce d'articles de sport et le marché de la location de matériel de sport. Il s'agit de ses deux principales activités lucratives. La taille de ces deux marchés doit être réduite au marché des stations de ski. En effet, les magasins de sport situés en plaine et les magasins présents dans les stations de ski n'ont pas forcément les mêmes composantes et la même clientèle. Les destinations de ski voient affluer de nombreux touristes durant les hautes saisons, ce qui n'est pas forcément le cas des magasins situés en plaine. Par ailleurs, Crans-Montana est une destination qui se veut luxueuse et où l'on vend des produits et services haut de gamme. L'enseigne Zermatten Sports SA accorde ainsi une importance particulière à la qualité de ses prestations. Le modèle d'affaire de l'entreprise prend ainsi place dans le marché « premium » des magasins de sport. D'un point de vue territorial, le canton du Valais dessine la frontière géographique du marché dans lequel Zermatten Sports SA évolue.

Depuis sa création en 1965, l'enseigne a vu passer de nombreuses modes et tendances qui ont dicté l'évolution de son positionnement sur le marché. Afin de répondre aux besoins de ses clients, Zermatten Sports SA a constamment dû s'adapter aux nouveautés. Le magasin est l'un des pionniers de la vente d'articles de sport dans la station de Crans-Montana. Au cours des années, il a dû faire face à une concurrence toujours plus accrue. Actuellement, une quinzaine de magasins se partagent la clientèle du Haut-plateau. Ces dernières années, un nouveau marché a vu le jour avec l'apparition du commerce en ligne. Une tendance contraire semble cependant se dessiner et ramener les clients vers le commerce traditionnel, plus chaleureux et plus fiable. Au cours de son évolution, Zermatten Sports SA a complété et perfectionné son offre de services en proposant notamment des prestations sur mesure durant toute l'année. L'essor du mountain bike dans la station de Crans-Montana depuis quelques années a amené l'enseigne à proposer une offre diversifiée de vélos tant pour l'achat que pour la location (Huggler, 2016, p. 50).

Les formes de tourisme ont également subi une évolution à travers les années. Les vacanciers amenés par de grands tours opérateurs pour pratiquer les sports de neige ont été remplacés par des clients de passage réservant leurs séjours en ligne en « last minute ». Ces derniers sont beaucoup plus

volatiles et attentifs aux offres disponibles sur le web ainsi qu'aux prévisions météorologiques (Huggler, 2016, p. 50).

3.4.2. Principaux clients

Zermatten Sports SA compte de nombreux clients issus de différents horizons. Il est possible de les répartir en quatre catégories bien distinctes (Rey, 2018) :

- **Les touristes** : il s'agit des clients n'habitant pas la région qui viennent en vacances à Crans-Montana durant les périodes de haute saison. Il est possible de subdiviser les touristes en deux catégories afin d'être plus précis. En premier lieu, on retrouve les touristes de passage qui ne reviennent pas forcément l'année suivante. En second lieu, il y a les touristes « habitués » qui possèdent une résidence à Crans-Montana ou qui reviennent chaque année. Le pourcentage annuel des ventes associé aux touristes représente environ 50% (Rey, 2018). L'enjeu de la fidélisation de la clientèle touristique est donc extrêmement important.
- **Les habitants de la région** : que ce soit durant les hautes saisons ou durant le reste de l'année, Zermatten Sports SA peut compter sur de nombreux clients habitant la région de Crans-Montana et, de manière plus étendue, le Valais central. Ces derniers permettent notamment d'assurer un chiffre d'affaire minimum entre les périodes de forte affluence touristique. Ils représentent approximativement 30% du volume des ventes de l'entreprise (Rey, 2018).
- **Les groupes (service de location)** : le magasin offre ses services à des groupes pour la location de matériel de sport en tout genre. Il s'agit par exemple de classes d'école, de groupes privés ou d'entreprises. Il peut s'agir de location de matériel de ski, de randonnée, de patins à glace, de vélos, etc. Les prestations offertes à cette catégorie de client correspondent à environ 15% des ventes de l'entreprise (Rey, 2018).
- **Les entreprises clientes** : il s'agit des entreprises, groupements, clubs et sociétés qui achètent du matériel de sport en faveur de leurs employés ou leurs membres. Concrètement, de grandes commandes groupées sont réalisées auprès des fournisseurs du magasin. En général, cela permet d'obtenir des remises. Cette activité représente plus ou moins 5% des ventes de l'enseigne (Rey, 2018).

En considérant la situation future de Zermatten Sports SA, il est possible de dégager trois principaux prospects :

- **Les nouveaux touristes** : il sera extrêmement important de fidéliser les nouveaux touristes qui viendront passer leurs vacances à Crans-Montana afin de gagner des parts de marché.
- **La nouvelle génération de clients régionaux** : il s'agit des jeunes habitants (13-18 ans) de la région. Il est important de les fidéliser le plus jeune possible afin de gagner leur confiance pour les années à venir. Pour ce faire, il va falloir refléter une image jeune, moderne et dynamique du magasin.
- **Les adeptes du sur mesure** : le magasin compte déjà quelques clients qui correspondent à cette catégorie grâce à son offre de bootfitting. A l'avenir, d'autres prestations personnalisées devraient voir le jour, comme par exemple, un service de livraison à domicile de matériel de ski. Le créneau du sur mesure représente une excellente solution de différenciation afin de faire face à la concurrence des autres magasins de sport.

En ce qui concerne les risques de pertes sur débiteurs, ils sont quasiment inexistants. En calculant une moyenne sur les trois dernières années en fonction des comptes de l'entreprise, on trouve une perte sur débiteur moyenne de CHF 39.- par année (SA F. F., 2017). Cela explique pourquoi aucune provision pour pertes sur débiteur n'est activée au bilan.

3.4.3. Principaux fournisseurs

Le fournisseur avec lequel Zermatten Sports SA travaille le plus est Intersport. Comme expliqué précédemment, l'entreprise est une franchise du groupe Intersport. Grâce à cette affiliation, le magasin a la possibilité d'obtenir un panel de marques et d'articles que propose le groupe à ses partenaires. Ainsi, Zermatten Sports SA commercialise de nombreux articles de sport provenant du groupe Intersport (Rey, 2018).

Outre ce fournisseur particulier, l'entreprise travaille également avec d'autres marques de sport pour garantir son approvisionnement. Ainsi, des livraisons régulières en provenance des entrepôts de Salomon, Head, Atomic, Nordica, Gant, Colombia ou Spyder parviennent dans le magasin. En plus de ces fournisseurs phares, l'entreprise collabore également avec d'autres fournisseurs de manière moins régulière. Dans le chapitre « Produits et Services » de ce document, la majorité des marques partenaires sont détaillées en fonction du type de matériel sportif auquel elles sont associées.

Que ce soit avec Intersport ou avec les autres marques, M. Sébastien Rey veille à l'entretien des relations de confiance qui lient Zermatten Sports SA à ses fournisseurs. L'unique point négatif à relever, est la présence moins régulière des représentants des marques de sport. Auparavant, les

représentants se rendaient régulièrement chez Zermatten Sports SA afin de présenter les nouveautés de la marque. Depuis quelques années, le nombre de ces visites a diminué et a été remplacé par des transactions virtuelles par internet (Rey, 2018).

3.4.4. Analyse du microenvironnement

L'objectif principal d'une organisation est d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour ce faire, il faut qu'elle maîtrise les forces qui structurent son environnement concurrentiel. Il est important de ne pas considérer uniquement les concurrents immédiats, mais de prendre également en compte les autres facteurs qui peuvent influencer sur la compétitivité d'une entreprise. Afin d'analyser le microenvironnement de Zermatten Sports SA et de déterminer l'intensité concurrentielle de l'industrie du commerce de sport, le modèle des 5 (+1) forces de Porter a été utilisé (Porter, 1982). Un tableau récapitulatif de l'analyse du microenvironnement d'enseigne est disponible en annexe. L'hexagone sectoriel ci-dessous illustre la répartition des forces qui structurent le microenvironnement de la société.

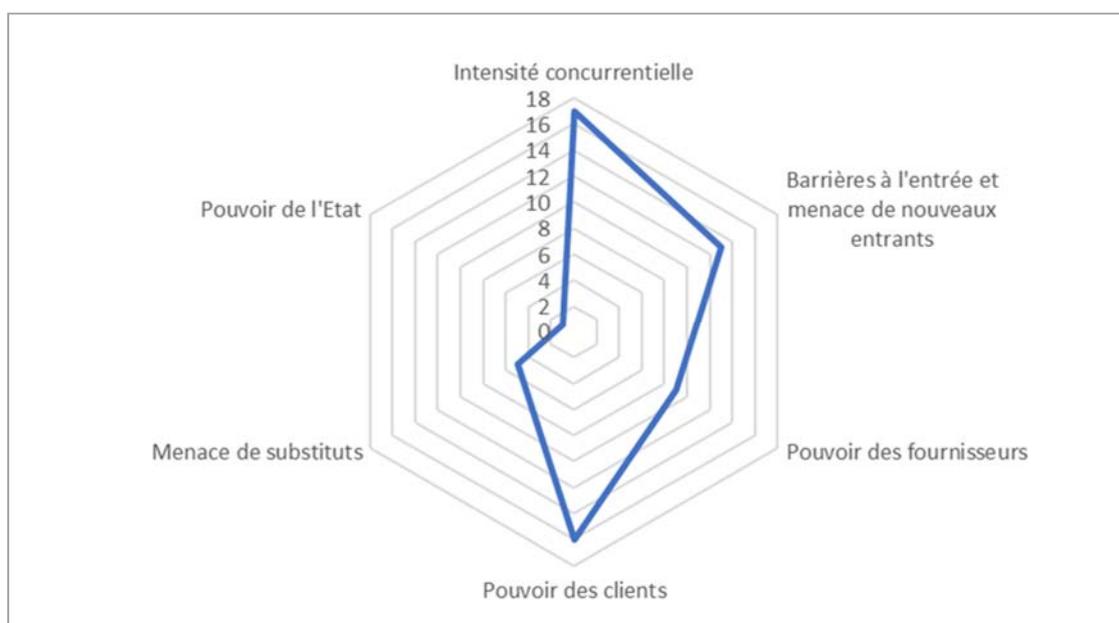


Figure 1 : Hexagone sectoriel de Zermatten Sports selon le modèle des 5 (+1) forces de Porter

Sources : Adapté de Porter (1982), selon données de Rey (2018)

Au niveau de l'intensité concurrentielle, nous observons que les forces concurrentielles impactant l'entreprise sont très élevées. Plusieurs forces influent sur Zermatten Sports SA. En premier lieu, une quinzaine de magasins de sport de taille à peu près similaire se disputent la clientèle de Crans-Montana (Huggler, 2016, p. 49). En second lieu, un nouveau concurrent dangereux a fait son entrée sur le marché. Il s'agit de l'enseigne SwissRent qui bénéficie de différents privilèges en raison de sa coopération avec les remontées mécaniques de Crans-Montana (Swissrent, 2018). En troisième lieu,

les produits vendus par les commerces de sport de la station sont fortement semblables car ils doivent répondre aux besoins d'une clientèle très proche. Finalement, la dernière force qu'il faut prendre en compte est la concurrence avec les magasins situés en plaine du Rhône. Cependant, cette dernière a beaucoup moins d'impact que les précédentes. Afin d'obtenir un avantage concurrentiel et de maîtriser les forces du secteur, des facteurs clés de succès ont été identifiés :

- Se différencier en proposant des prestations orientées client, comme par exemple, des offres sur mesure ou du conseil personnalisé.
- Proposer des produits et des services spécifiques que les autres ne proposent pas afin d'attirer les clients.
- Adopter de nouveaux créneaux ou de nouvelles tendances comme les produits éco-responsables par exemple. Dans l'étude de marché qui va suivre, nous avons observé que de nombreux clients étaient sensibles au caractère éthique des produits qu'ils consomment.

Le poids de la force des barrières à l'entrée et de la menace des nouveaux entrants pèse également lourdement sur l'industrie dans laquelle se trouve Zermatten Sports SA. La première menace est l'entrée de SwissRent sur le marché. Leur collaboration avec les remontées mécaniques de Crans-Montana leur permet d'avoir des emplacements privilégiés aux départs des pistes de ski. De plus, tous les clients qui fréquentent les installations et les commerces appartenant à CMA se voient recommander SwissRent pour louer leur matériel de ski (Swissrent, 2018). Cette enseigne n'est ainsi soumise qu'à de très faibles barrières. Pour les autres petits commerces présents dans la station, des barrières bien plus grandes sont présentes telles qu'un accès au réseau de distribution restreint, une différenciation difficile, des loyers élevés et des besoins en capitaux importants. Pour maîtriser ces éléments, les facteurs clés de succès suivants ont été relevés :

- S'unir pour lutter contre la concurrence de SwissRent par le biais des Arts & Métiers de Crans-Montana qui a pour but de défendre les intérêts des commerçants de la station.
- Investir afin de gagner des parts de marché.
- Se différencier comme on l'a déjà cité précédemment ou se diversifier afin de réduire ses risques.
- Maintenir les barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants et fidéliser ses clients.

Il est également nécessaire de prendre en considération le pouvoir de négociation des fournisseurs. Il s'agira ainsi de mesurer dans quelles proportions les fournisseurs peuvent imposer leurs conditions aux entreprises. Dans le cas de Zermatten Sports SA, les grandes marques internationales qui fournissent le magasin ont un pouvoir de négociation non négligeable car elles ont de nombreux clients et elles bénéficient de leur image de marque. Zermatten Sports SA a toutefois un large choix de fournisseur à sa disposition et les coûts de transfert pour changer de fournisseur ne sont pas

excessivement élevés. Le pouvoir de négociation des fournisseurs diminue donc quelque peu. Le groupe Intersport, dont Zermatten Sports SA fait partie en tant que franchise, possède un pouvoir de négociation également important. En effet, il s'agit d'un fournisseur spécifique qui offre des avantages particuliers. Par ailleurs, le groupe compte de nombreuses franchises et a donc suffisamment de clients pour imposer ses prix. De plus, la fin de la collaboration avec Intersport entraînerait des coûts et un manque à gagner conséquents pour Zermatten Sports SA (Rey, 2018). Les facteurs clés de succès permettant de gérer cette problématique du pouvoir de négociation des fournisseurs sont les suivants :

- Multiplication des sources d'approvisionnement afin de réduire les risques liés à l'arrêt de la collaboration avec un fournisseur.
- Soigner ses contacts avec les fournisseurs en établissant des relations de confiance avec ces derniers.

Le pouvoir de négociation des clients est très élevé chez Zermatten Sports SA car ils ont, indirectement, beaucoup de pouvoir par rapport à la bonne santé du magasin, et ce, pour différentes raisons. Tout d'abord, il y a de nombreux commerces de sport dans la station de Crans-Montana, ce qui accroît le pouvoir de négociation des clients car ils ont un large choix. Ensuite, les clients subissent un coût de transfert minime lorsqu'ils changent de magasin. En plus de cela, les clients cherchent de plus en plus à s'intégrer verticalement en commandant leur matériel directement chez le fournisseur, notamment grâce au commerce en ligne. Finalement, par sa localisation dans une station de ski, le magasin subit des fluctuations d'affluence selon la saison. Ainsi, en morte saison, les clients sont peu nombreux et bénéficient d'un pouvoir de négociation plus important, et inversement en haute saison. Les principaux facteurs de succès sous-tendant au pouvoir de négociation des clients ont été identifiés :

- Pratiquer une politique de différenciation et soigner son image de marque.
- Elargir son réseau de distribution, notamment par le biais du commerce en ligne.
- Fidéliser ses clients et créer un coût de transfert, par exemple en leur offrant des avantages qu'ils n'auront pas ailleurs.

Les produits de substitution représentent une menace du moment où leur rapport qualité/prix est meilleur que celui offert par Zermatten Sports SA. La station intégrée que veut construire M. Radovan Vitek, actionnaire majoritaire des remontées mécaniques, constitue une réelle menace pour Zermatten Sports SA. Les nouvelles infrastructures, notamment les magasins de sport, développées par M. Radovan Vitek sont des constructions modernes et bénéficient de la clientèle des remontées mécaniques. Il s'agit donc d'un substitut aux commerces traditionnels de la station (Racine, 2018). Par ailleurs, des produits de substitution menaçants peuvent naître avec la modification des pratiques sportives des clients ou avec l'arrivée de nouvelles modes et tendances. Ces dernières années, des

nouveautés sont arrivées sur le marché telles que des tenues de ski à traqueur GPS ou des tenues de skis dite « look crossover », qui peuvent également être portées pour d'autres activités que le ski (Bâloise Assurances, 2018). La « splitboard », snowboard pouvant être séparé en deux sous la forme de skis afin de remonter des pentes en peau de phoque, constitue également l'une des dernières tendances du marché (Splitboard.com, 2018). En plus de ces éléments, le showrooming, c'est à dire le fait de se faire conseiller gratuitement dans un magasin et d'aller ensuite faire ses achats sur internet afin de bénéficier de prix avantageux, constitue également une forme de substitut pouvant être dangereux (Ladner, 2016). Afin de minimiser ces menaces de substitut, quelques facteurs clés de succès se dégagent :

- Augmenter le coût de transfert vis-à-vis de ses clients.
- Contre-attaquer en abaissant les prix ou en augmentant la valeur ajoutée pour le client.
- Fidéliser au maximum ses clients et renouveler régulièrement ses prestations.
- Adapter les biens et services offerts aux tendances sportives du moment et rester attentif aux dernières modes et tendances.

En ce qui concerne la 6^{ème} force qui est le pouvoir de l'état, nous observons très peu de réglementations ou d'aides particulières des pouvoirs publics. Les autorités n'interviennent pas pour aider les commerçants régionaux. On observe d'ailleurs que les boutiques de Crans-Montana ne cessent de changer de propriétaire ce qui est notamment dû à des loyers excessivement élevés. Pour l'heure, il n'existe pas de réels facteurs clés de succès si ce n'est de rester attentif aux décisions politiques et légales des autorités publiques.

3.4.5. Analyse du macroenvironnement

L'environnement macro-économique conditionne en partie la rentabilité des entreprises. En étant capable de comprendre et d'anticiper leur macroenvironnement, les firmes seront plus à même d'assurer leur pérennité. Afin d'étudier l'environnement externe de Zermatten Sports SA, le modèle de PESTEL a été utilisé. Cette méthode répartit les principaux facteurs d'influence des organisations en 6 catégories. L'objectif est donc d'identifier les facteurs d'influence majeure et leur impact futur sur l'entreprise (Marmol & Feys, 2015). L'analyse PESTEL de Zermatten Sports SA a été réalisée grâce à un tableau détaillant les principaux facteurs d'influence ainsi que les opportunités, les menaces et les facteurs clés de succès y afférents. Le tableau d'analyse du macroenvironnement est disponible en annexe. Le graphique ci-dessous récapitule les principaux facteurs d'influence présents dans le macroenvironnement de l'entreprise. Des explications plus précises sont données dans les paragraphes qui suivent.



Figure 2 : Représentation graphique du macroenvironnement de Zermatten Sports SA

Sources : Données de l'auteur présentées selon l'ouvrage L'analyse PESTEL et le macroenvironnement (Marmol & Feys, 2015)

3.4.5.1. Facteurs d'influence politiques

Zermatten Sports SA subit l'influence de différents facteurs provenant du monde politique. En premier lieu, l'entreprise profite du plan d'action pour la promotion du sport mis en place par la confédération (Office fédéral du sport OFSPO, 2018), ainsi que du fonds spécial pour le sport prévu par le canton du Valais (Canton du Valais, 2018). Dans ces deux cas, l'état intervient afin d'encourager la population à la pratique du sport. Le nombre d'adeptes des disciplines sportives va donc croître et cela va profiter à Zermatten Sports SA qui va gagner des clients. Pour l'entreprise, il s'agira alors d'attirer et de fidéliser ces « nouveaux sportifs ».

Depuis quelques années, la station de Crans-Montana profite d'une redynamisation grâce à l'implication et à la coopération de nombreux acteurs locaux. Ainsi, le parc d'installations du domaine skiable a été renouvelé, la patinoire refaite et de nouvelles offres telles que le Magic Pass ont vu le jour. L'attractivité de Crans-Montana a donc fortement augmenté et Zermatten Sports SA doit en

profiter afin d'acquérir de nouveaux clients, sans toutefois oublier de soigner ses relations avec les principaux acteurs touristiques de la région. Par ailleurs, la tenue d'événements tels que les Jeux Olympiques d'hiver ou les Coupes du Monde de Ski en Valais constitue un moyen de faire connaître la station de Crans-Montana ainsi que Zermatten Sports SA sur la scène internationale.

3.4.5.2. Facteurs d'influence légaux

De nombreux facteurs influencent l'entreprise d'un point de vue légal. Nous avons, dans ce cas, retenu les plus importants. L'initiative sur les résidences secondaires et les dispositions de la Loi sur l'aménagement du territoire (LAT) vont bloquer les nouvelles constructions sur le Haut-Plateau à l'avenir. A titre d'exemple, la réalisation du projet « Aminona Luxury Resort and Village » a notamment été revue à cause de la Lex Weber et de la LAT (RTS Info, 2016). Cela va donc réduire le nombre de nouveaux clients potentiel pour Zermatten Sports SA.

La taxe au sac, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2018 (Commune de Crans-Montana, 2017), va très certainement entraîner des augmentations de coûts. Durant la haute saison, les volumes de déchets générés sont relativement importants. Il s'agira ainsi de porter une attention particulière au tri des ordures afin de réduire au maximum ces coûts. Par ailleurs, l'entreprise se voit facturer des droits de douane lorsqu'elle importe de la marchandise depuis l'étranger. Le patron, M. Rey, préfère cependant travailler avec des fournisseurs suisses, ce qui lui permet de minimiser ses frais de douanes.

Le passage de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) de 8% à 7,7% va permettre d'augmenter les marges du magasin sur les ventes et les prestations réalisées (Administration fédérale des contributions, 2018). Ce changement a cependant entraîné une contrainte administrative dans la mesure où il a fallu mettre à jour les taux de TVA pour chacune des caisses enregistreuses du magasin. Le magasin est également soumis à d'autres lois et réglementations telles que le droit du travail, la Loi sur l'ouverture des magasins ou la Taxe de promotion touristique (Rey, 2018). Zermatten Sports SA a l'obligation légale de respecter les réglementations établies par ces lois.

3.4.5.3. Facteurs d'influence économiques

Selon les prévisions, le franc devrait encore s'affaiblir par rapport à l'euro au courant de l'année 2018 en raison de la bonne dynamique européenne (Bella, 2017). Les secteurs exportateurs tels que le tourisme vont bénéficier de cette situation. En effet, l'affaiblissement du franc suisse va permettre d'augmenter le pouvoir d'achat des touristes étrangers dans les stations de ski suisse. Le nombre de visiteurs venus de l'étranger devrait ainsi logiquement croître pour les saisons à venir. Zermatten Sports SA devra profiter de ce facteur économique afin de fidéliser de nouveaux clients. En outre, les importations de marchandises seront plus coûteuses pour l'entreprise suite à l'affaiblissement du franc suisse par rapport à l'euro. Zermatten Sports SA travaille, en majeure partie, avec des fournisseurs helvétiques. Les répercussions de la hausse des prix à l'importation sont donc faible pour la société.

Le rapport des nuitées hôtelières de janvier 2018 montre que le canton du Valais a subi une augmentation de nuitées de 4,41% en comparaison avec janvier 2017 (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2018). Cette tendance d'augmentation s'observe sur l'ensemble de la saison d'hiver 2017/2018. Ceci devrait ainsi bénéficier à Zermatten Sports SA, dans le sens où la clientèle de Crans-Montana est en augmentation. Il sera ainsi impératif de promouvoir le magasin afin de gagner de nouveaux clients.

La mondialisation impacte également fortement la rentabilité de l'enseigne. De nouvelles opportunités intéressantes se créent telles que l'importation de marchandises bon marché provenant des pays de l'Est ou la venue de nouveaux clients habitant les quatre coins du globe. Outre ces aspects positifs, il faut relever des zones d'ombre liées à la globalisation telles que la concurrence étrangère, et notamment celle des stations de ski autrichiennes, françaises et italiennes. Ainsi, la maîtrise des parties prenantes étrangères est un facteur clé de succès pour Zermatten Sports SA. Par ailleurs, avec la mondialisation, de nouvelles pratiques sportives apparaissent. Certaines de ces nouveautés peuvent laisser entrevoir de réelles perspectives de profit. Dans le cas où Zermatten Sports SA décidait de proposer un nouvel assortiment sportif, il s'agira toutefois de bien s'assurer qu'il soit en lien avec les catégories de sports commercialisées dans le magasin et qu'une clientèle existe.

Le dernier élément est l'influence des grands événements sportifs médiatisés. Ce point est en lien avec les Jeux Olympiques d'hiver 2026 traité dans la partie des facteurs d'influence politiques. A une plus petite échelle, les courses de Coupe du monde Dames, qui ont lieu chaque année sur la Piste Mont Lachaux, représentent une source de profit non négligeable pour Zermatten Sports SA (Crans Montana AUDISFIS COUPE DU MONDE, 2018). Cet événement permet d'attirer de nombreux visiteurs à Crans-Montana et apporte une renommée à la destination. Le magasin doit en profiter afin d'attirer de nouveaux clients en promouvant ses assortiments et ses prestations.

3.4.5.4. Facteurs d'influence socio-culturels

Zermatten Sports SA vend toutes sortes de vêtements et de matériel sportifs qui sont soumis à des tendances. Actuellement, la pratique du sport, quel qu'il soit, est extrêmement à la mode. Exercer une activité sportive régulière permet d'être en bonne santé et est la preuve d'une hygiène de vie soignée. C'est également un facteur d'intégration sociale. L'activité sportive de la population helvétique a fortement augmentée depuis les années 2000 (Office fédéral du sport OFSPO, 2014, p. 7). Les gens sont de plus en plus nombreux à pratiquer une activité sportive et cela est bénéfique pour Zermatten Sports SA car la clientèle du magasin va augmenter. L'enseigne va devoir veiller à conserver ces nouveaux clients en les fidélisant.

La seconde tendance qui peut être observée est le fait de porter des habits de sport en tant que tenue de ville. Paraître sportif est, en effet, très à la mode dans la société actuelle (Delacroix, 2016). Cette tendance représente un créneau qui peut s'avérer lucratif, surtout dans une station comme

Crans-Montana qui est visitée par de nombreux touristes fortunés. Zermatten Sports SA pourrait ainsi concevoir un rayon de confection de sport également destinée à être portée comme vêtement de ville.

3.4.5.5. Facteurs d'influence écologiques

Depuis quelques années, l'écologie est à la mode. De plus en plus de consommateurs demandent des produits éco-conçus provenant de sources durables. Cette tendance a ainsi pu être vérifiée dans l'étude de marché réalisée pour Zermatten Sports SA. Le créneau des articles respectueux de l'environnement représente un business qui peut s'avérer très intéressant d'un point de vue financier. Avant de développer une offre spécialisée dans ce domaine, l'entreprise devra entreprendre une étude de marché plus poussée sur ce domaine spécifique afin de s'assurer d'avoir une clientèle pour ces produits. Cependant, la mise en place d'un petit rayon consacré aux vêtements et accessoires éco-conçus pourrait être intéressante, notamment en termes d'image.

En plus de proposer des assortiments écologiques, l'entreprise a également la possibilité d'adopter un label ou une norme environnementale. La norme ISO 14001:2015 est l'une des plus connues. Elle spécifie des exigences que l'entreprise devra respecter et qui lui permettront d'obtenir des résultats grâce à un système de management environnemental (Organisation internationale de normalisation, 2015). L'adoption de ce genre de label va permettre à l'entreprise de renvoyer une image positive auprès de sa clientèle. Cependant, la société devra respecter de nombreuses règles contraignantes afin d'obtenir cette certification.

3.4.5.6. Facteurs d'influence technologiques

L'évolution technologique dans le domaine des équipements de sport est à l'origine du développement de nouvelles tendances. Ainsi, des articles incluant des caméras ou un traceur GPS arrivent sur le marché (Bâloise Assurances, 2018). Les fabricants ont compris que la technologie et les articles de sport s'alliaient parfaitement. Le matériel dernière génération qui permet, par exemple, de recevoir des mesures de performance directement sur son smartphone, plait énormément au grand public. Le créneau des nouvelles technologies peut s'avérer très lucratif, surtout à Crans-Montana, où la clientèle est généralement fortunée. Afin d'avoir une offre cohérente, il s'agira pour Zermatten Sports SA de proposer les équipements technologiques qui correspondent aux catégories de sports qui sont commercialisées dans le magasin.

Les avancées technologiques permettent de mettre à jour de nouveaux procédés de fabrication et d'entretien du matériel. Ainsi, les imprimantes 3D viennent bouleverser l'industrie de la confection. Les robots d'entretien pour les skis sont de plus en plus automatisés et performants. L'évolution des technologies simplifie les procédés et permet un gain de temps important. Cependant, les machines en question sont souvent très onéreuses. Zermatten Sports SA doit profiter de cet avènement technologique tout en s'assurant bien que les acquisitions réalisées pourront être rentabilisées.

Avec l'accroissement du commerce en ligne, certains consommateurs adoptent des comportements malhonnêtes vis-à-vis du commerce traditionnel. En effet, la problématique du « showrooming », c'est-à-dire se faire conseiller gratuitement en magasin puis acheter à moindre prix sur internet, touche de plus en plus de commerçants. Certains magasins de sport désirent désormais facturer leurs prestations de conseil afin d'y remédier (Ladner, 2016). Cette problématique, qui signifie la perte de certains clients, est difficile à gérer pour une petite structure telle que Zermatten Sports SA.

3.5. ETUDE DE MARCHÉ

Afin de vérifier certaines hypothèses et d'analyser les habitudes d'achat, les besoins et les attentes des clients de Zermatten Sports SA, une étude de marché a été réalisée. Pour ce faire, une enquête qualitative et une enquête quantitative ont été menées auprès des différents segments de clientèle du magasin.

3.5.1. Problématique générale de l'étude

Zermatten Sports a été fondée en 1965. Depuis la reprise du magasin en 2013, M. Sébastien Rey s'attelle à redynamiser son commerce afin de l'adapter aux nouvelles tendances et de le prémunir contre la féroce concurrence des autres commerces de Crans-Montana (Zermatten Sports SA, 2014). En effet, une quinzaine de magasins de sports se disputent la clientèle de la station (Local.ch, 2017). Chacun d'eux travaille en vue de satisfaire au mieux ses clients et de prendre de l'avance sur ses concurrents.

Par ailleurs, Zermatten Sports SA a vécu un début d'année 2018 plutôt compliqué. Depuis de nombreuses années, le magasin était locataire de trois locaux commerciaux au départ des remontées mécaniques du Signal et de l'Aminona. Les services de location de matériel de sport de neige et la vente de petit matériel dans ces locaux constituaient une grande partie du chiffre d'affaire de l'entreprise en saison d'hiver. Malheureusement, l'entreprise propriétaire de ces locaux, CMA, a décidé de mettre fin au bail de location pour la fin de la saison 2017/2018. Zermatten Sports SA perd ainsi environ 70% de son activité en hiver, période où les revenus sont, en général, les plus importants (Rey, 2018).

En outre, les remontées mécaniques de Crans-Montana (CMA), ont décidé, depuis 2016, de développer un partenariat avec l'enseigne de sport Swissrent dans le but de proposer un service de location au pied des pistes. A ce jour, le domaine skiable compte déjà trois magasins Swissrent (Swissrent, 2018). A terme, l'objectif de CMA apparaît donc comme étant la création d'une offre unique comprenant la fourniture de matériel de ski et le forfait de ski. Ce package, très intéressant pour les touristes, représente une réelle menace pour les autres magasins de sport.

Ces différentes problématiques traduisent la nécessité de réaliser une étude de marché qui permettra de dégager des voies de solutions. Pour ce faire, nous interrogerons la clientèle de Zermatten Sports en vue de vérifier la satisfaction des clients, leurs besoins, leurs attentes et de pouvoir, ensuite, optimiser les prises de décisions.

Afin de mieux distinguer les différentes questions à vérifier lors de cette étude, des hypothèses ont été émises :

- Les clients du magasin du Signal resteront fidèles à Zermatten Sports SA même si le magasin change de localisation.
- Les clients sont satisfaits de la gamme de produits que propose Zermatten Sports SA.
- Les clients sont satisfaits par les services offerts par Zermatten Sports SA (accueil, prise en charge, conseil, service après-vente, service de location).
- Il existe de nombreux clients potentiels pour le développement d'une offre de livraison de matériel de ski à domicile.

Le but final de cette étude de marché sera de définir avec exactitude les besoins et attentes des clients du magasin en vue de proposer des solutions d'amélioration adaptées qui permettront à Zermatten Sports SA de faire face aux menaces de son environnement. Cela nous aidera ainsi à répondre à la question de recherche de ce travail de bachelor : quels sont les principaux défis auxquels Zermatten Sports SA est et sera soumis, et comment y faire face en vue d'optimiser le développement de l'entreprise.

3.5.2. Méthodologie de l'étude

Dans l'optique de mener cette étude de manière professionnelle et de garantir au mandant la meilleure analyse possible, une méthodologie de travail claire et précise a été définie.

3.5.2.1. Choix du mode d'administration

Dans un premier temps, il a fallu sélectionner les méthodes d'administration pour cette étude de marché. Après mûre réflexion, il a été décidé de concevoir deux études afin de couvrir l'ensemble des problématiques à traiter :

- Une étude qualitative afin de pouvoir discuter avec les clients en face à face et de relever le ressenti général des gens par rapport au magasin.
- Une étude quantitative afin de pouvoir quantifier les résultats récoltés par le biais de la base de données client du magasin et d'en faire des statistiques.

La première partie de cette étude consiste donc en une enquête qualitative. Une étude qualitative est une étude exploratoire qui va permettre de faire ressortir les attentes, les motivations, les jugements et les impressions des clients. On ne pourra pas quantifier ces données, mais elle permettra

de refléter les avis généraux de chacune des catégories de clients, par rapport au magasin (Lendrevie & Lévy, 2012, p. 31). Nous ressortirons de ces entretiens les bonnes pratiques du magasin, les points qui posent problèmes ou encore des pistes d'amélioration.

La seconde partie se constitue donc en une enquête quantitative. Les résultats d'une telle étude sont quantifiables et permettent une analyse grâce aux méthodes statistiques. Il s'agira ainsi de repérer des corrélations entre les données de l'étude afin d'en tirer des conclusions. Une fois ces observations faites, des recommandations pourront être émises en vue d'améliorer le magasin et son fonctionnement. (Lendrevie & Lévy, 2012, p. 32)

3.5.2.2. Méthodologie de l'étude qualitative

Après avoir sélectionné les types d'enquêtes à mener, il a fallu débiter la rédaction des questionnaires. Il a été décidé de réaliser cette étude qualitative sous la forme d'entretiens semi directifs auprès de la clientèle de Zermatten Sports SA. Un guide d'entretien a ainsi été construit afin de faciliter la récolte des données. Le modèle du guide d'entretien et les guides d'entretien contenant les avis des clients sont disponibles en annexe.

L'objectif de cette étude qualitative est de récolter l'avis général des clients de Zermatten Sports SA par rapport à différentes thématiques qui entourent le magasin. Le but était donc de construire un questionnaire succinct, contenant peu de questions, afin de se focaliser sur les problématiques centrales et de recueillir des réponses étoffées. Le guide d'entretien contient ainsi six questions ouvertes qui poussent à la réflexion et permettent, à la personne interrogée, d'exposer son avis librement. Dans le cas d'une étude qualitative, la qualité prime sur la quantité. Par ailleurs, cela permet de ne pas laisser le client qui accepte de répondre à l'enquête.

Le guide d'entretien a été séparé en trois parties distinctes. On retrouve en premier lieu, la méthodologie qui détaille l'objectif de l'étude, le but du guide d'entretien, la période et le lieu de collecte des données, les profils types de clients interviewés et tout ce qui est de la logistique. Ensuite, une partie consacrée à la récolte des données a été construite. Celle-ci regroupe les questions à poser aux personnes interviewées ainsi que les informations sur l'entretien (lieu de l'entretien, date et heure de l'entretien, catégorie de personnes). Un rectangle vide est placé en dessous de chacune des questions et permet la prise de note des réponses fournies par les personnes interrogées. Enfin, le guide d'entretien se termine par une section consacrée aux remerciements. On y retrouve également une zone de texte vide permettant la saisie d'une adresse mail dans le cas où les clients accepteraient de participer à l'étude quantitative.

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, l'objectif était de récolter 25 à 30 réponses. Comme expliqué précédemment, une enquête qualitative ne nécessite pas un grand nombre de réponses contrairement à une enquête quantitative (Lendrevie & Lévy, 2012, p. 73). Ensuite, dans le but de

pouvoir établir une comparaison entre les catégories de personnes interrogées, quatre profils types de clients ont été définis. Deux distinctions ont été considérées, la classe d'âge et la différenciation entre les touristes et les habitants de la région. Cette segmentation permet ainsi de représenter, de manière exhaustive, les différentes catégories socioprofessionnelles de clients qui fréquentent le magasin. Il s'agira de questionner cinq personnes au minimum pour chacune des catégories de clients. Voici donc les quatre profils types de clients retenus :

- Touriste (moins de 30 ans)
- Touriste (30 ans et plus)
- Habitant de la région (moins de 30 ans)
- Habitant de la région (30 ans et plus)

La collecte des données s'est déroulée dans les deux principaux points de vente de Zermatten Sports SA, soit au magasin du Signal et au magasin principal. Les entretiens ont été organisés sous la forme d'entretien semi directif. « Dans les entretiens *semi directifs*, l'interviewer oriente la personne qui parle vers certains sujets et il lui laisse ensuite toute liberté pour s'exprimer » (Fenneteau, 2015, p. 10).

Afin de récolter également l'avis des touristes, les entretiens ont été menés durant les vacances de carnaval 2018. Pendant cette période, Zermatten Sports SA accuse une forte fréquentation de touristes (Rey, 2018). Concrètement, il a été nécessaire de consacrer deux journées à cette tâche, soit le 18 février 2018 et le 24 février 2018. Dans le but d'optimiser la collecte des données, il a été décidé de procéder à ces entretiens durant le weekend afin de profiter de la fréquentation importante du magasin durant cette période. En terme logistique, une table, une chaise et un ordinateur portable ont été nécessaires pour permettre la tenue des entretiens. La table était placée à l'entrée de la boutique et les clients y étaient interrogés à leur sortie du magasin.

L'objectif étant d'obtenir le ressenti global des gens, six questions ouvertes ont été formulées en coopération avec le mandant. Ci-dessous, vous trouverez des explications pour chacune des questions :

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ?

Il est primordial pour un magasin localisé dans une station de ski de proposer une gamme de produits en adéquation avec les besoins et attentes de ses clients. Cette question permettra d'optimiser la composition de la gamme d'articles du magasin.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ?

Dans une station du standing de Crans-Montana, les services et la prise en charge de la clientèle doivent être de haute qualité. Grâce à cette question, il sera possible de déceler d'éventuelles imperfections de prise en charge et ainsi, de déployer des mesures pour les contrer.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus ou améliorés dans le magasin ?

Ce troisième point reprend les thématiques des deux premières questions et en ouvre d'autres telles que la disposition des articles dans le magasin, la décoration ou la disposition du lieu de vente. Il s'agit ici de faire ressortir les points qui posent problème et sur lesquels il faudra réfléchir à une solution d'amélioration.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports SA plutôt que chez un concurrent ?

Cette interrogation va permettre de découvrir en quoi Zermatten Sports SA est unique et en quoi le magasin est meilleur ou moins bon que ses concurrents. Nous connaissons ainsi les points forts du magasin, éléments qu'il faudra continuer à valoriser, ainsi que les points faibles, éléments qu'il faudra perfectionner.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

En vue de compenser la perte du magasin du Signal et de l'Aminona, Zermatten Sports SA envisage de développer un service de location de ski à domicile dès la saison prochaine (Rey, 2018). Ici, nous cherchons ainsi à connaître l'avis et l'intérêt des gens quant à la mise en place d'un tel service.

6. *Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports SA si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?*

Cette question s'adresse principalement aux clients du Signal. Toutefois, les clients interrogés au magasin principal ont également été questionnés sur le sujet. Les réponses récoltées permettront de vérifier à quel point les clients sont fidèles envers le magasin et pour quelles raisons.

3.5.2.3. Méthodologie de l'étude quantitative

La problématique de l'étude et les hypothèses de recherche ayant déjà été définies préalablement, la partie consacrée à l'étude quantitative a pu débuter. Avec l'aide des données récoltées par le biais de l'enquête qualitative, il a été possible de concevoir le questionnaire quantitatif. En effet, il a été nécessaire de vérifier certaines informations obtenues au travers des entretiens qualitatifs grâce à ce nouveau mode de collecte de données qui va toucher beaucoup plus de clients. Avant de commencer la rédaction des questions, des recherches ont été menées sur internet afin de trouver des exemples de sondage réalisés par de grandes chaînes de magasin. Des anciens questionnaires de Décathlon ont ainsi été consultés afin de s'inspirer et de comprendre la formulation de ce type de questions.

Afin d'organiser au mieux le questionnaire et de le rendre le plus lisible possible, il a été décidé de le subdiviser en quatre grandes parties. Cela permettra également de faciliter l'analyse des réponses. Voici donc les quatre axes principaux qui composeront le questionnaire :

- La mesure du niveau de satisfaction de la clientèle par rapport à l'offre de produit du magasin selon différents critères et aspects (prix, gamme de produits, importance de l'éthique, habitudes d'achat, etc.).
- La mesure du niveau de satisfaction de la clientèle par rapport au personnel du magasin selon différents critères (accueil, connaissance des produits, premier contact, polyvalence, etc.).
- La mesure du niveau de satisfaction de la clientèle par rapport au service de location que propose le magasin selon différents critères et aspects (prix, choix, conseil, prise en charge, intérêt pour réservation online, etc.).
- La mesure de l'attractivité d'un service de livraison à domicile de matériel de ski dans le cadre d'une offre de location (clients potentiels, segments de clients intéressés, réticences, budget, méthode de réservation, etc.).

Les questions en elles-mêmes ont été rédigées et réparties dans l'un des quatre axes principaux. Le questionnaire a ensuite été soumis au mandant afin de contrôler le bien fondé des différentes

questions. Pour finir, afin de s'assurer de l'efficacité des questions et de vérifier si les échelles de réponses étaient correctes, le tout a été transmis par mail au professeur responsable pour approbation. Le questionnaire en format Word est à disposition en annexe.

En ce qui concerne la méthode de collecte des données, le questionnaire a été diffusé grâce au logiciel « SurveyMonkey ». Afin de bénéficier des options nécessaires à la réalisation de l'étude, un abonnement standard à CHF 43.- par mois a été souscrit.

Concrètement, la première étape de la collecte des données a été la construction du questionnaire dans « SurveyMonkey ». Toutes les questions qui avaient préalablement été rédigées sur un document Word ont été recopiées dans le logiciel de sondage. Il a parfois été nécessaire de paramétrer des branchements conditionnels dans le questionnaire. Cela permet de créer des chemins personnalisés dans le sondage en fonction des réponses du participant. La deuxième étape de la collecte des données est la diffusion du questionnaire. Afin d'obtenir un maximum de réponses et de toucher tous les types de clients, deux méthodes de diffusion ont été utilisées. En premier lieu, le questionnaire a été transmis par mail à l'ensemble de la base client du magasin. Zermatten Sports SA possède effectivement une base de données où sont référencées les informations, et notamment les adresses mail, de plus de 800 clients. En second lieu, un lien internet renvoyant au questionnaire a été transmis par l'application « WhatsApp » à plusieurs clients habitant la région et n'étant pas inscrits dans la base de données clients. Le lien web a été créé grâce au logiciel « SurveyMonkey ».

La collecte des données a duré au total 13 jours durant lesquels 135 réponses ont été obtenues. Afin d'être cohérent dans l'analyse des résultats et de se baser sur ces 135 réponses, le sondage a été fermé pour éviter l'arrivée de nouvelles réponses. Suite à cela, le logiciel « SurveyMonkey » a permis la conception de différents types de graphiques afin d'exposer les résultats de l'étude. Dans certains cas, les réponses à plusieurs questions ont été croisées afin d'obtenir des informations plus pertinentes.

3.5.3. Analyse des résultats

3.5.3.1. Résultats de l'étude qualitative

Cette étude qualitative a permis de mettre en lumière une série de points positifs et négatifs qui caractérise Zermatten Sports SA. Il était initialement prévu d'interroger 25 à 30 personnes. Pour finir, l'étude a permis de récolter l'avis de 27 clients appartenant à des profils types différents. Afin de résumer les principales problématiques et remarques relevées dans cette étude, un tableau récapitulatif a été conçu et est disponible en annexe. Celui-ci permet de récapituler l'ensemble des données récoltées sur une page. Dans ce tableau, des polices de couleurs sont utilisées. Le rouge permet de mettre en évidence les éléments qui posent problème et le vert permet de faire ressortir les éléments positifs.

En ce qui concerne la gamme de produits offerte par Zermatten Sports SA, la majorité des clients considère que les produits proposés sont adaptés et que la qualité est bonne. Toutefois, un nombre important de personnes interrogées réclame un plus grand choix de produits. De manière générale, un élargissement de la gamme est réclamé pour les assortiments de lunettes, de skis, de raquettes, de vêtements et de matériel de randonnée. Par ailleurs, une fine part de clients trouve que les prix sont trop élevés. Il s'agit essentiellement des jeunes de moins de 30 ans. Finalement, les segments de clientèle en dessous de 30 ans considèrent que les produits vendus sont parfois un peu vieillots et qu'un rajeunissement de l'assortiment est nécessaire.

La prise en charge de la clientèle est, de manière générale, très appréciée par l'ensemble des catégories de clients de Zermatten Sports SA. Les personnes interrogées louent la qualité du service et des conseils pour le magasin du Signal et pour la partie « location » au magasin principal. Les vendeurs et employés sont salués pour leur professionnalisme, pour leurs compétences et leur sympathie. A contrario, les données récoltées ont traduit une prise en charge de moins bonne qualité au rez-de-chaussée du magasin principal. Une dizaine de clients interrogés parlent de vendeurs moins impliqués et moins accueillants. Toutefois, cette dernière conclusion est à nuancer car sept personnes, principalement des clients fidèles, ont complimenté la prise en charge au rez-de-chaussée du magasin principal.

Pour la question concernant les potentielles améliorations à apporter au magasin, les deux principales remarques qui sont ressorties traitent de la disposition du lieu de vente et la décoration du magasin. De nombreuses personnes trouvent que les articles sont disposés de manière désordonnée un peu partout dans la boutique. Cela renvoie une image non professionnelle et peut potentiellement refroidir certains clients. En outre, plusieurs personnes ont suggéré l'installation de panneaux indicatifs précisant les types d'articles contenus dans chaque rayon pour mieux s'orienter. De nombreux clients appartenant au moins de 30 ans, estiment que les locaux commerciaux de Zermatten Sports SA ont besoin d'être rajeunis et modernisés. Pour finir, la plupart des personnes interrogées au magasin du Signal juge que le magasin est trop petit et qu'un agrandissement du local serait nécessaire pour permettre de répondre aux périodes de grande affluence.

En quoi Zermatten Sport SA se différencie de ses concurrents ? Le principal élément qui ressort pour cette question, est la localisation avantageuse du magasin du Signal et du magasin principal. De manière quasi-unanime, les clients fréquentent le magasin du Signal car il se trouve au départ des remontées mécaniques. C'est donc le moyen le plus pratique de louer du matériel de ski dans le secteur. Le magasin principal, dont l'emplacement se trouve en plein centre de Montana, possède également cette caractéristique. Ces problématiques de localisation sont essentiellement relevées par les touristes qui n'ont pas nécessairement un véhicule pour se déplacer et qui favorisent les boutiques les plus faciles d'accès. En second lieu, nombreux sont ceux qui considèrent que Zermatten Sports SA se différencie grâce à sa réputation, ses compétences et la qualité de ses employés. En

troisième lieu, le sigle Intersport, qui est présent sur les lieux de vente de Zermatten Sports SA, constitue, pour beaucoup, un gage de sûreté et de qualité. Plusieurs touristes étrangers ont confié avoir privilégié Zermatten Sports SA à une autre boutique de sports car ils connaissaient le groupe Intersport. Pour finir, un petit groupe de clients provenant de différentes catégories, ont affirmé que le magasin se démarquait de ses concurrents par son offre et ses prix attractifs.

Pour la saison prochaine, Zermatten Sports SA réfléchit à mettre en place une offre de livraison de matériel de ski à domicile dans le cadre d'un service de location (Rey, 2018). Lors de cette étude qualitative, les clients ont été questionnés sur le sujet en vue d'exposer leur avis quant à la création d'une telle offre. De manière générale, cette question a suscité autant d'intérêt pour certaines personnes que de méfiance pour d'autres. Une segmentation très forte entre les profils types de clients s'est dessinée. On retrouve d'un côté les touristes fortunés, principalement les plus de 30 ans, qui sont favorables et potentiellement intéressés par cette offre. Et de l'autre, les habitants de la région qui ne sont pas attirés par ce type de service, soit parce qu'ils possèdent déjà leurs propres skis, soit parce qu'ils préfèrent avoir la possibilité de voir et de tester le matériel avant au magasin. Ces derniers confient tout de même qu'une telle prestation pourrait trouver intérêt chez une clientèle fortunée, qui vient en vacances à Crans-Montana, et qui ne souhaite pas se déplacer elle-même pour louer ses skis. Par ailleurs, de nombreuses personnes, issues des quatre catégories de clients, s'interrogent par rapport aux mesures et essayages des chaussures et des skis. Il est, en effet, souvent nécessaire d'essayer plusieurs chaussures de ski avant de trouver celles qui correspondent à la forme du pied. Un véritable intérêt existe donc pour ce service, toutefois, celui-ci comporte un réel défi qui est de trouver une solution au problème des tailles des chaussures.

Pour finir, la dernière question traitait de la fidélité des clients en fonction de la localisation des boutiques de Zermatten Sports SA. En ce qui concerne le magasin du Signal, le constat est clair, les clients fréquentent la boutique essentiellement car elle est située au départ des remontées mécaniques. C'est ainsi l'aspect pratique qui prime. Si Zermatten Sports SA devait changer de localisation, la grande majorité des clients du Signal ne serait pas fidèle à l'enseigne. En termes de catégories de clients, le magasin du Signal prend en charge presque exclusivement des touristes. Pour ce qui est du magasin principal, les données récoltées montrent qu'un nombre important de personnes confie ne pas être des fidèles de Zermatten Sports SA et qu'elles sont entrées dans le magasin uniquement car il se trouvait sur leur chemin. L'emplacement en plein centre de Montana représente donc un vrai avantage pour le magasin, notamment pour attirer les personnes qui ne sont pas des fidèles du magasin. Finalement, la part des clients qui se disent être des habitués de Zermatten Sports SA, déclarent qu'ils le resteraient, dans le cas où la boutique devait changer d'emplacement dans la station. En outre, aucune des personnes interrogées ne promet de rester fidèle à l'enseigne si celle-ci s'établit dans une autre station de ski.

3.5.3.2. Résultats de l'étude quantitative

Afin de faciliter la compréhension de cette partie, l'analyse des données va être séparée en quatre grandes sections, qui reprennent les thématiques principales de l'étude. Dans un souci de mise en page, les graphiques les plus pertinents ont été intégrés directement dans le corps du texte ci-après. Quant aux graphiques moins intéressants, ils sont disponibles en annexe. Voici donc l'analyse des résultats de l'étude quantitative selon les quatre principales thématiques de recherche :

1. La mesure du niveau de satisfaction de la clientèle par rapport à l'offre de produit

Tout d'abord, les habitudes d'achat des personnes interrogées ont été vérifiées. Comme on peut le voir sur le **graphique 1** en annexe, la grande majorité d'entre elles confie réaliser leurs achats chez Zermatten Sports SA. Etant donné que le questionnaire a été transmis par la base de données client du magasin, ce résultat est logique. Certains clients fréquentent toutefois d'autres commerces de sport dans la station. Le premier qui ressort est Alex Sports SA. On retrouve ensuite, plus ou moins à égalité, René Rey Sport, Rando Shop et Peak Performance.

Suite à cela, nous avons cherché à comprendre, quels types de produits les clients du magasin ont l'habitude d'acheter. Comme le montre le graphique ci-dessous, il peut être constaté que les produits qui se vendent le mieux concernent le matériel de ski. Suivent ensuite, avec à peu près les mêmes valeurs, la confection de ville, les chaussures de ski et le matériel de randonnée d'hiver. Le matériel de randonnée d'été et de running arrive après avec des valeurs relativement basses. Finalement, on retrouve des articles qui se vendent très peu comme le matériel de snowboard, de hockey et de fitness.

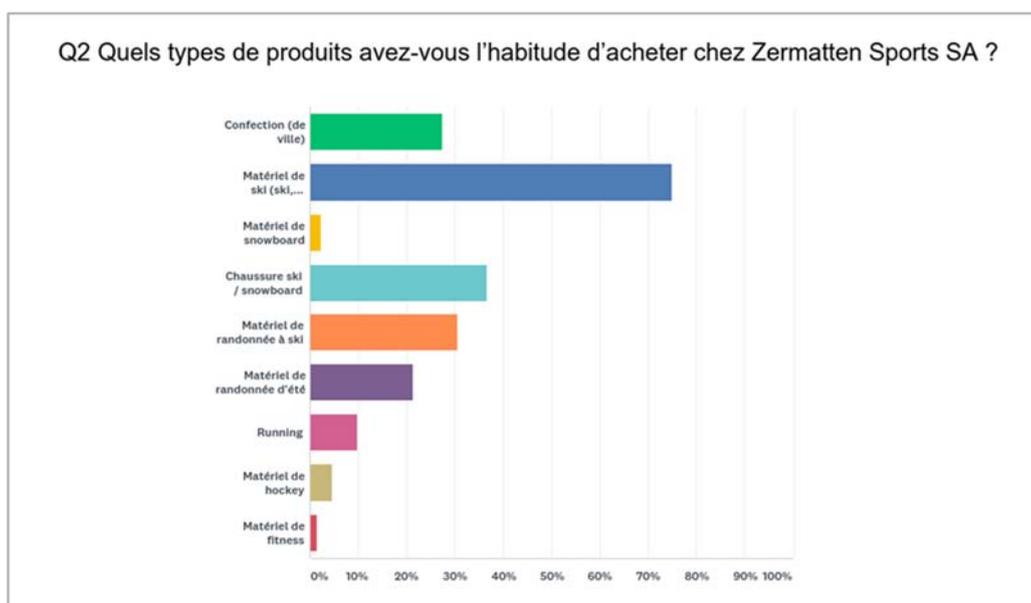


Figure 3 : Habitudes d'achats par types de produits des clients de Zermatten Sports SA

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

Ensuite, la satisfaction des clients, par rapport à l'offre de produit du magasin, a été mesurée selon différents critères. Comme le démontre le **graphique 2** en annexe, 99% des clients se disent « **Totalement satisfait** » ou « **Satisfait** » de Zermatten Sports SA dans l'ensemble. En comparant l'avis des habitants de la région à celui des touristes étrangers dans le **graphique 3** en annexe, on constate que le niveau de satisfaction « **Totalement satisfait** » est plus élevé chez les habitants de la région.

Puis, les clients interrogés ont estimé leur degré de satisfaction par rapport à différents critères concernant l'activité de vente du magasin. Nous observons, dans le graphique ci-dessous, qu'en moyenne, 95% des gens sont « **Satisfait** » ou « **Totalement satisfait** » de tous ces différents critères. Avec notamment des avis « **Pas du tout satisfait** », les principales zones d'ombre se retrouvent dans le choix et la largeur de la gamme ainsi que dans la disposition des rayons et la décoration du magasin.

Ensuite, avec 7% de « **Peu satisfait** », le prix est considéré comme trop élevé par certaines personnes. Le service à la clientèle et les compétences du personnel dans l'espace de vente du magasin sont également pointés du doigt par respectivement 6% et 4% des personnes interrogées. Pour le reste, les avis négatifs sont minimes.

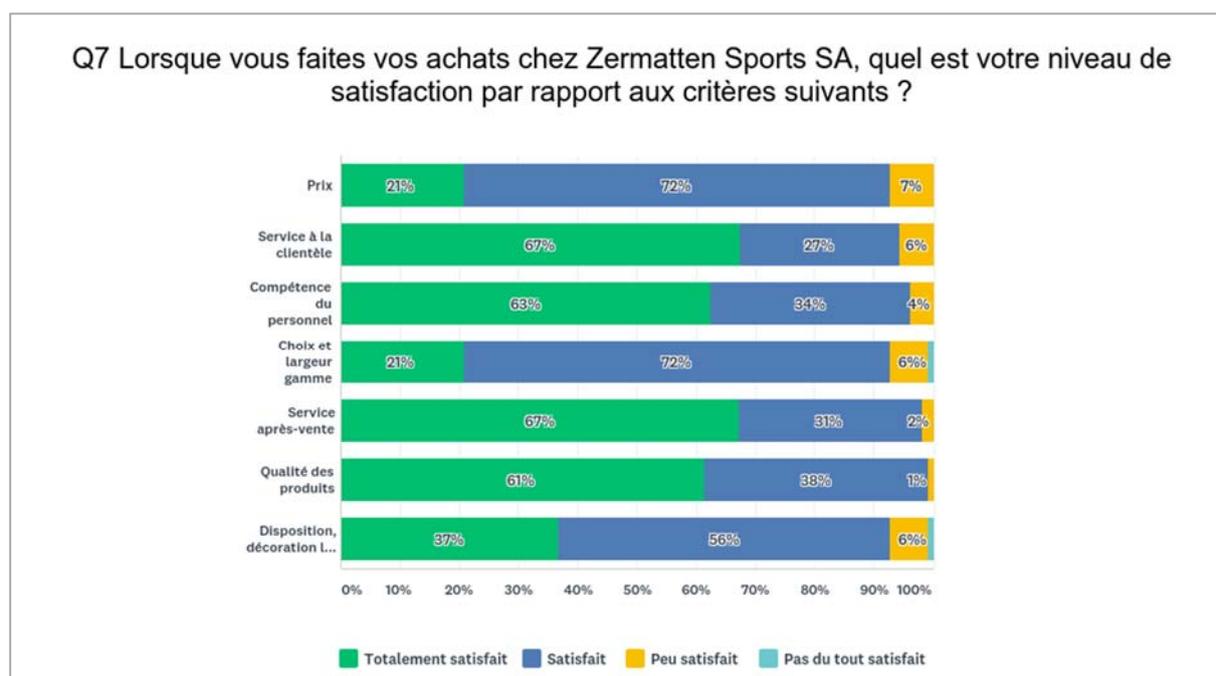


Figure 4 : Niveaux de satisfactions des clients de Zermatten Sports SA selon différents critères

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

Comme la problématique de la profondeur des gammes était intervenue dans l'analyse des résultats de l'étude qualitative, les clients de Zermatten Sports SA ont été interrogés à ce sujet dans l'enquête quantitative. Le graphique ci-dessous démontre qu'un renouvellement et un élargissement des gammes de confection de ville est souhaité par 45% des personnes interrogées. Le matériel de randonnée à ski pose également problème car 24% des gens considère que cette gamme doit être revue. Les gammes de matériel de ski et de matériel de randonnée d'été ne satisfont pas environ 15% des clients sondés. Pour le reste, avec des valeurs entre 0% et 10%, les autres gammes de produits semblent satisfaire la grande majorité des sondés.

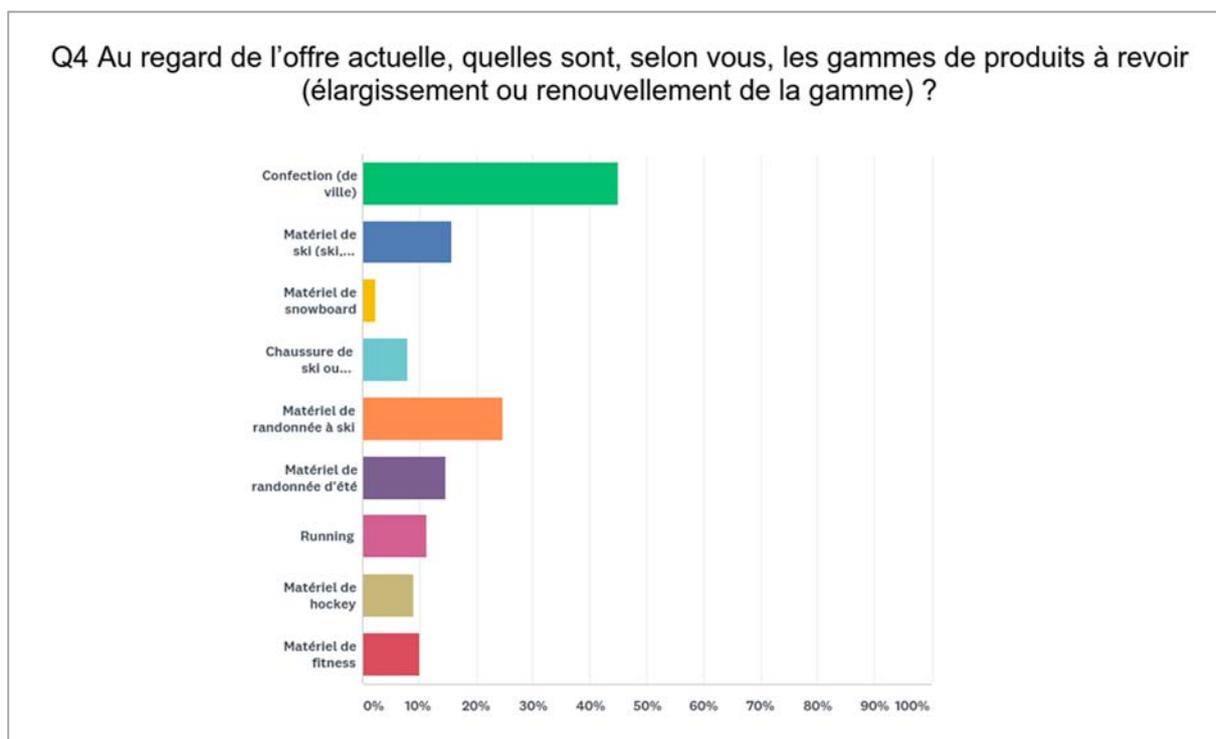


Figure 5 : Avis des clients de Zermatten Sports SA pour différentes gammes de produits

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

Afin d'obtenir une indication sur le budget personnel moyen des clients de l'enseigne lorsqu'ils viennent faire leurs achats, nous les avons questionnés sur le sujet. 42% des sondés prévoient une dépense personnelle de CHF 100.- à CHF 299.- pour leurs achats. On retrouve ensuite 32% des clients qui dépense entre CHF 300.- et 599.-. Les clients qui ont pour habitude de déboursier plus de CHF 600.- représentent le 19% des cas. Ces budgets moyens sont relativement élevés. Cela s'explique à travers les touristes fortunés qui fréquentent le magasin et par le fait que le matériel de sport est en général relativement onéreux. En effet, seulement 8% des clients sondés dépense moins de CHF 100.- pour leurs achats chez Zermatten Sports SA.

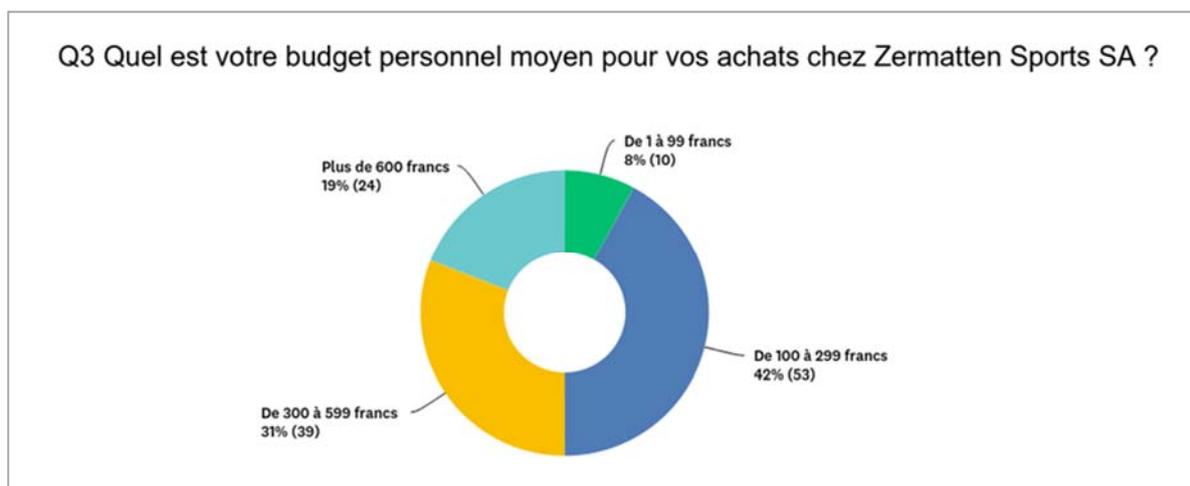


Figure 6 : Budget personnel moyen des clients de Zermatten Sports SA pour leurs achats

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

Pour finir, nous avons cherché à savoir à quel niveau les clients du magasin étaient sensibles au caractère éthique des produits qu'ils achètent. Le **graphique 4** en annexe démontre que 81% des personnes interrogées considèrent comme important que les produits qu'ils consomment suivent une certaine éthique. Pour 14% des sondés, cela leur est égal et finalement, 5% ne sont même pas intéressés par cette problématique. L'éthique est un nouveau sujet de société qui interpelle de plus en plus de monde. Afin d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser ses clients actuels, Zermatten Sports SA va devoir tenir compte des aspects éthiques dans ses décisions futures.

2. La mesure du niveau de satisfaction de la clientèle par rapport au personnel du magasin

Dans le but d'évaluer la qualité du personnel de Zermatten Sports SA, les clients du magasin ont été questionnés sur le sujet en fonction de différents critères. De manière générale, la clientèle interrogée est très positive par rapport au personnel du magasin. Pour chacun des critères, plus de 90% des gens sont « Totalelement satisfait » ou « Satisfait ». Les deux éléments qui subissent le plus de critiques sont l'accueil lors de l'arrivée dans le magasin et la polyvalence des conseillers/ères à la clientèle. Ensuite, le premier contact et l'analyse du besoin du client sont insuffisants pour 6% des sondés. 4% des gens interrogés trouvent que les vendeurs et vendeuses ne connaissent pas suffisamment bien les produits vendus en magasin. Pour les critères restants, connaissance de l'assortiment, satisfaction à la sortie et présentation du vendeur, les avis négatifs ne représentent que 2%.

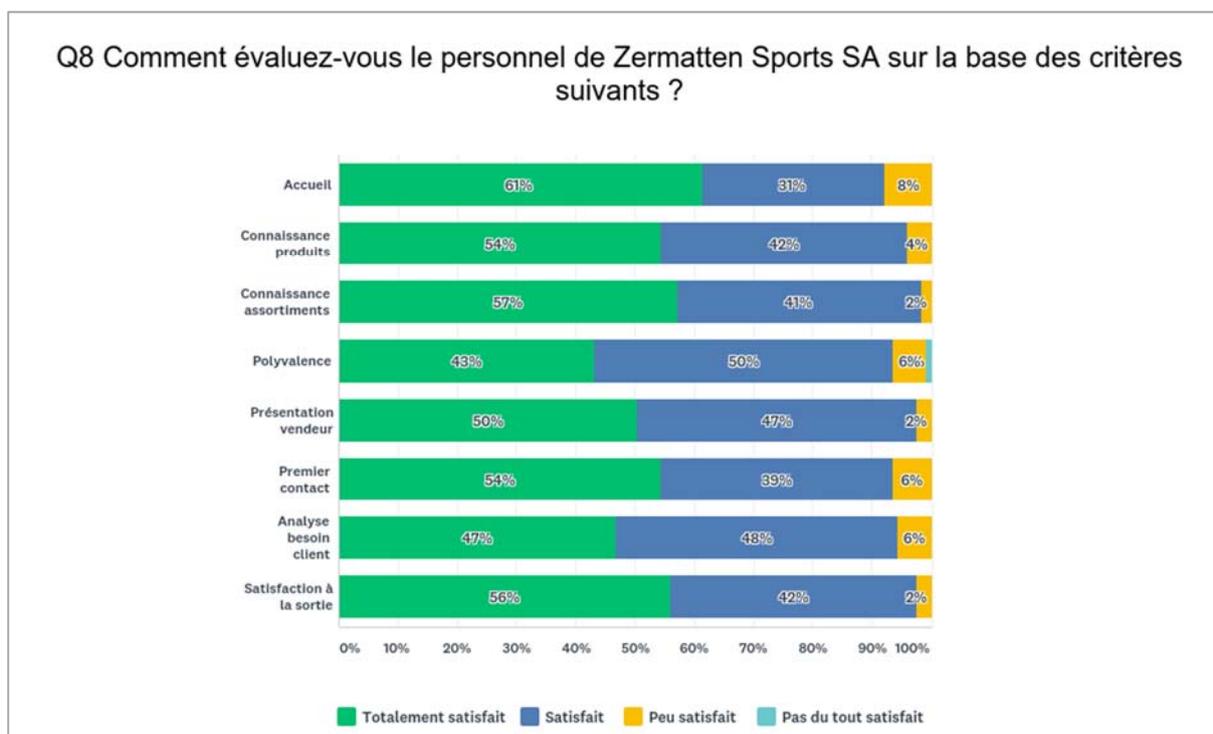


Figure 7 : Evaluation de la qualité du personnel de Zermatten Sports SA par les clients

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

3. La mesure du niveau de satisfaction de la clientèle par rapport au service de location

Comme le montre le **graphique 5** en annexe, 52% des clients questionnés louent ou ont déjà loué du matériel de sport chez Zermatten Sports SA. Cette quasi-parité entre les clients de la location et les clients de la vente permet de prouver la pertinence des résultats récoltés. Sur les **graphiques 6 et 7** en annexe, nous observons que plus de 95% des sondés sont « **Totalement satisfait** » ou « **Satisfait** » par le service de location que propose Zermatten Sports SA. Nous n’observerons quasiment aucune différence de jugement entre les habitants de la région et les touristes, si ce n’est un 2% d’habitants de la région qui ne sont « **Pas du tout satisfait** ».

Le graphique ci-dessous décrit le niveau de satisfaction des clients par rapport au service de location selon différents critères. Encore une fois, les clients interrogés sont, de manière générale, très satisfaits des prestations que propose Zermatten Sports SA. Quel que soit le critère, plus de 90% des sondés se disent « **Totalement satisfait** » ou « **Satisfait** » par le service de location offert par le magasin. Des petites zones d’ombre peuvent toutefois être relevées. Le prix de la location est inadéquat pour 8% des personnes questionnées. En ce qui concerne la largeur de la gamme des produits de location à choix, 3% ne sont « **Pas du tout satisfait** » et 6% sont « **Peu satisfait** ». La qualité du matériel de location n’est pas à la hauteur pour 5% des clients interrogés et 2% ne sont pas content du service d’entretien. Les compétences du personnel et la rapidité du service pour les prestations de location ne comportent aucune critique négative.

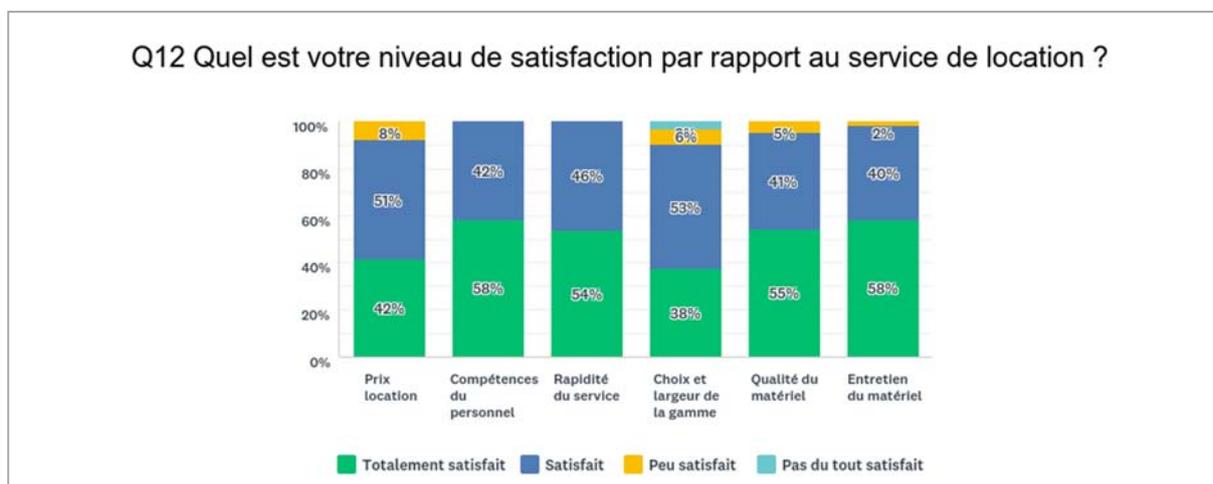


Figure 8 : Niveau de satisfaction des clients par rapport au service de location

Source : Données de l’auteur, adapté de SurveyMonkey

En ce qui concerne le budget personnel moyen pour la location de matériel, 52% des sondés dépense entre CHF 100.- et CHF 299.-. On retrouve ensuite 31% d'entre eux qui ont un budget situé entre CHF 300.- et CHF 599.-. Les clients qui font de petites locations en dessous de CHF 100.- représentent 13%. Finalement, on retrouve les clients qui louent beaucoup de matériel chez Zermatten Sports SA et qui sont probablement adeptes des offres haut de gamme. Ces derniers représentent 5% des gens questionnés.

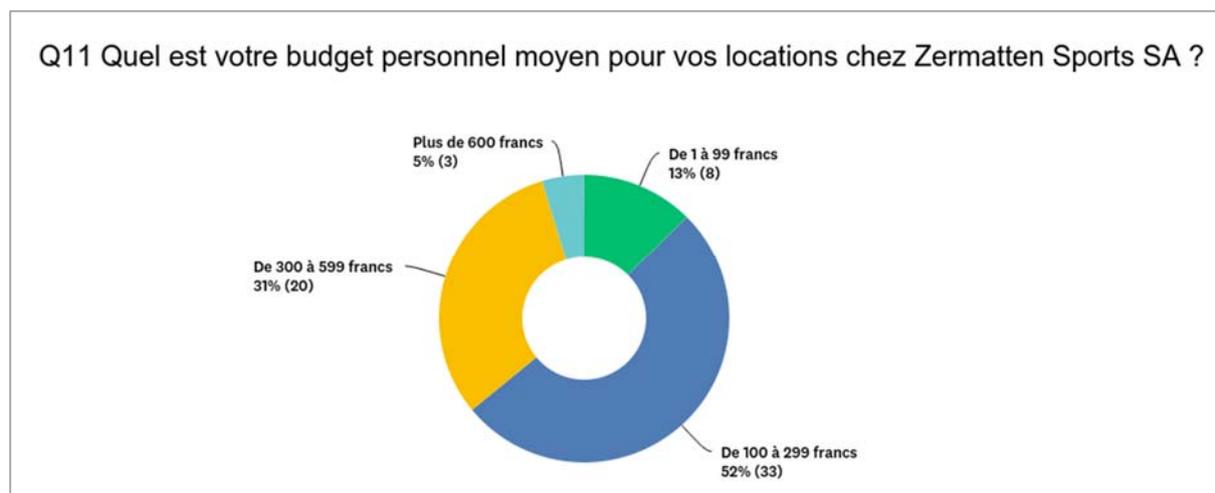


Figure 9 : Budget personnel moyen des clients de Zermatten Sports SA pour leurs locations

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

Finalement, nous avons demandé aux clients du service de location s'ils avaient réservé leur matériel préalablement par le service online avant de se rendre au magasin. Il est, en effet, possible de réserver son matériel à l'avance via le site d'Intersport. Cependant, comme le démontre le graphique 8 en annexe, aucune des personnes sondées n'a utilisé cette solution. Le partenariat avec Intersport prévoit une commission lorsqu'un client utilise la réservation online (Rey, 2018). Les personnes qui emploient ce service sont essentiellement des clients de passage. Même si très peu de clients l'utilisent, ce service permet de montrer une image moderne et digitale de l'entreprise. Dans la mesure où il peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise, en ne coûtant presque rien, autant le conserver.

4. La mesure de l'attractivité d'un service de livraison à domicile de matériel de ski dans le cadre d'une offre de location

Afin de diversifier son portefeuille de prestations, Zermatten Sports SA réfléchit à la création d'une nouvelle offre sur mesure pour la saison 2018/2019. Il s'agit d'un service de livraison à domicile de matériel de ski. Concrètement, le client qui souhaite louer du matériel de ski, passe commande auprès du magasin. Ensuite, un ski-man se rend au domicile du client avec plusieurs sortes de skis, chaussures, bâtons ou snowboard afin de faire les essayages et de fournir au client le matériel qui lui convient. Pour ce faire, le ski-man va utiliser un minibus qui lui permettra à la fois de transporter tout le matériel de location mais également de procéder aux ajustements nécessaires grâce à une table de réglage installée dans le véhicule. A la fin de la durée de location, l'employé en charge de ce service passe chercher le matériel de ski au domicile des clients pour le ramener au magasin (Rey, 2018).

Cette enquête quantitative a permis de mesurer l'intérêt des clients pour ce service. Le graphique ci-dessous résume la situation. Parmi les personnes sondées, 18% au total sont intéressées et seraient de potentiels clients de ce service. Un 63% considère le concept comme intéressant mais ne pense pas y avoir recours personnellement. Environ 19% des clients interrogés émettent un avis plutôt négatif en confiant ne pas savoir quoi en penser ou en affirmant que ce service est inutile.

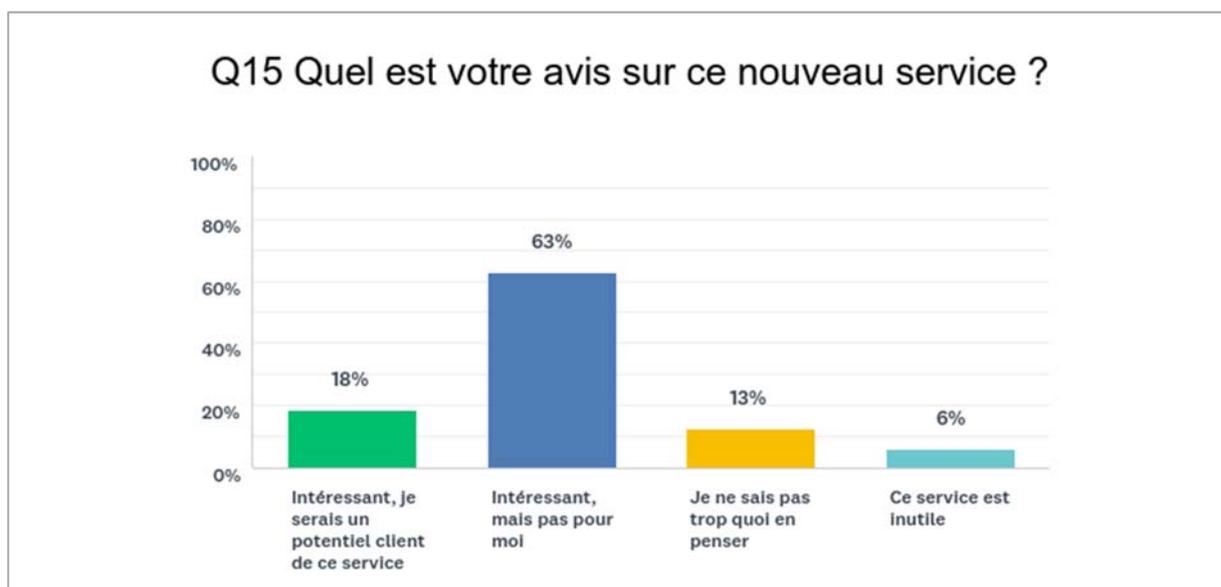


Figure 10 : Avis des clients sur le service de livraison à domicile

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

Afin d'aller plus loin dans l'analyse, les résultats de la question ci-dessus ont été triés en fonction de la classe d'âge des clients et selon les catégories « habitants de la région » et « touristes ».

Le **graphique 9** en annexe représente l'intérêt des clients pour ce service selon leur âge. La catégorie qui rassemble le plus de clients potentiellement intéressés est celle des 36-50 ans avec 24%. On retrouve ensuite les 51-65 ans avec 18%. Nous pouvons ainsi constater que ce service à domicile intéresse les familles, sûrement pour des raisons pratiques et de gain de temps, et les jeunes retraités, notamment des gens fortunés, qui souhaitent bénéficier de service de location sur mesure. Les jeunes entre 20 et 35 ans sont moins attirés par ce service car ils ont l'énergie pour se déplacer au magasin et n'ont pas forcément de l'argent à dépenser pour ce genre de service de luxe. Uniquement 14% d'entre eux se disent potentiellement intéressés. Peu de personnes de plus de 65 ans disent être séduites par cette offre avec seulement 15% de potentiels intéressés.

Le **graphique 10** en annexe exprime l'engouement pour ce service selon l'appartenance aux catégories « habitants de la région » ou « touristes ». Avec 21% de clients potentiels, les touristes sont davantage intéressés par cette offre que les habitants de la région qui comptent 19% d'intéressés. Comme le montrait déjà les autres graphiques, environ 60% des sondés trouvent le concept intéressant mais ne se considèrent pas comme de futurs clients. 5% des personnes originaires de la région et 6% de touristes considèrent que ce service est inutile. Les avis négatifs sont donc relativement bas et des segments de clientèle potentiellement intéressée se dégagent. Il y a, tout d'abord, les touristes fortunés, notamment les jeunes retraités, qui sont adeptes des prestations de luxe. On retrouve ensuite les familles nombreuses désirant gagner du temps et bénéficier de l'aspect pratique du service.

Après avoir étudié les catégories de clients intéressés, nous avons cherché à savoir pourquoi il est bénéfique d'adopter ou non ce service du point de vue du client. Comme le montre le **graphique 11** en annexe, l'aspect pratique et le gain de temps sont les principaux avantages que procure cette offre de livraison à domicile. Dans une moindre mesure, il y a le fait qu'il s'agisse d'un service haut de gamme et l'avantage de la discrétion que prodigue cette offre.

Le visuel ci-dessous expose les principales raisons de réticence quant à l'utilisation du service de livraison à domicile. L'absence de contact avec le vendeur en magasin et l'impossibilité de voir le matériel avant la livraison représentent les deux principaux problèmes pour les clients interrogés. Le modèle de livraison que veut mettre en place Zermatten Sports SA devrait cependant atténuer ces deux problématiques. En effet, le ski-man sur place pourra conseiller les clients. De plus, le minibus transportera plusieurs paires de skis et de chaussures afin que le client puisse choisir ce qui lui convient le mieux. La troisième raison de réticence est l'impossibilité de tester le matériel avant la réception de la livraison. Le stock de matériel de ski contenu dans le minibus devrait permettre de présenter au client différents modèles afin qu'il puisse être satisfait. Ensuite, le prix de la livraison représente un frein pour 16% des sondés. Pour finir, le manque de fiabilité, la ponctualité incertaine de la livraison et la peur des nouveautés ne sont pas des raisons de réticence qui ressortent avec insistance.

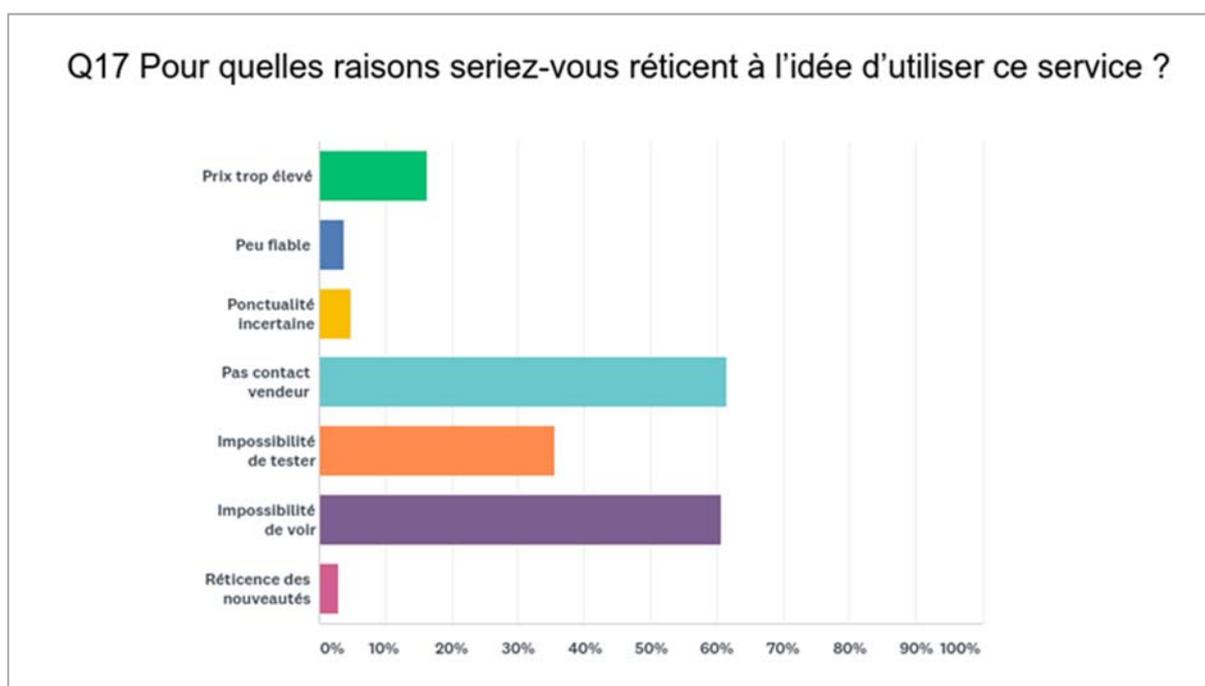


Figure 11 : Raisons de réticence du service de livraison à domicile

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

Le diagramme ci-dessous montre combien les clients seraient prêts à payer pour la livraison sans compter le prix de la location de matériel. Le 56% des sondés ne désire pas dépenser plus de CHF 20.- pour ce service. Ensuite, 28% des personnes interrogées ont un budget qui oscille entre CHF 20.- et CHF 39.-. Une faible part de 11% des clients questionnés est d'accord de payer entre CHF 40.- et CHF 59.-. Finalement, un petit 5% est prêt à investir plus de CHF 60.- dans ce service. L'analyse de ces proportions montre que le prix de la livraison ne devra pas dépasser CHF 39.- sous risque de perdre énormément de clients intéressés. Afin d'attirer un maximum de clients, un tarif de livraison avoisinant les CHF 20.- pourrait être fixé.

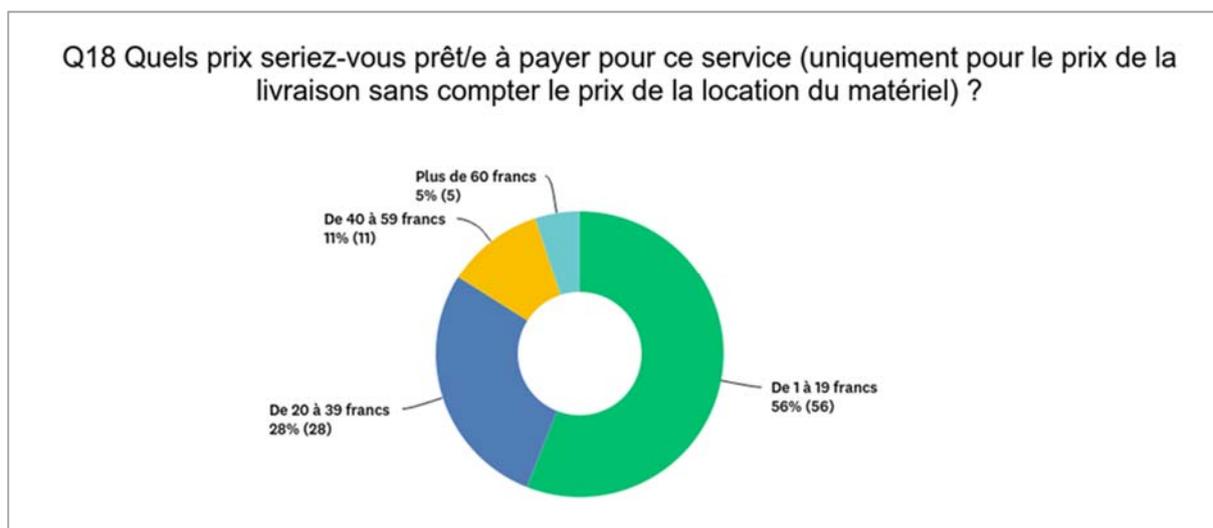


Figure 12 : Budget personnel moyen des clients pour le service de livraison à domicile

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

Le **graphique 11** en annexe permet de comparer le budget pour ce service de livraison en fonction de l'appartenance aux catégories « touristes » ou « habitants de la région ». Nous constatons que 71% des touristes ne veut pas dépenser plus de CHF 20.- pour seulement 52% chez les habitants de la région. Ce service étant principalement destiné aux touristes, le prix devra être raisonnable afin de gagner un maximum de clients.

Finalement, nous avons cherché à savoir quel système de réservation les clients privilégiaient pour ce nouveau service. Le **graphique 12** en annexe montre que la réservation via le site web de l'entreprise est la solution préférée des sondés. Avec des valeurs plus faibles de moitié, suivent ensuite, l'utilisation d'une App et l'envoi d'un e-mail.

Pour s'assurer de la pertinence de ces résultats, le graphique ci-dessous a été conçu. Il considère l'avis des sondés selon leur classe d'âge. L'objectif est de trouver une méthode de réservation qui convient à toutes les catégories de personnes. L'App est privilégiée par les catégories plus jeunes alors que le téléphone est favorisé par les personnes plus âgées. Les avis en faveur du bulletin de commande sont quasiment inexistant. Ces trois variantes doivent donc être écartées. Le mail et le site web semblent contenter chacune des catégories. Cependant, nous constatons clairement que le site web satisfait toutes les tranches de personnes avec des valeurs beaucoup plus importantes que le mail. Si ce service de livraison à domicile voit le jour, le système de réservation devra être conçu sur le site web de Zermatten Sports SA.

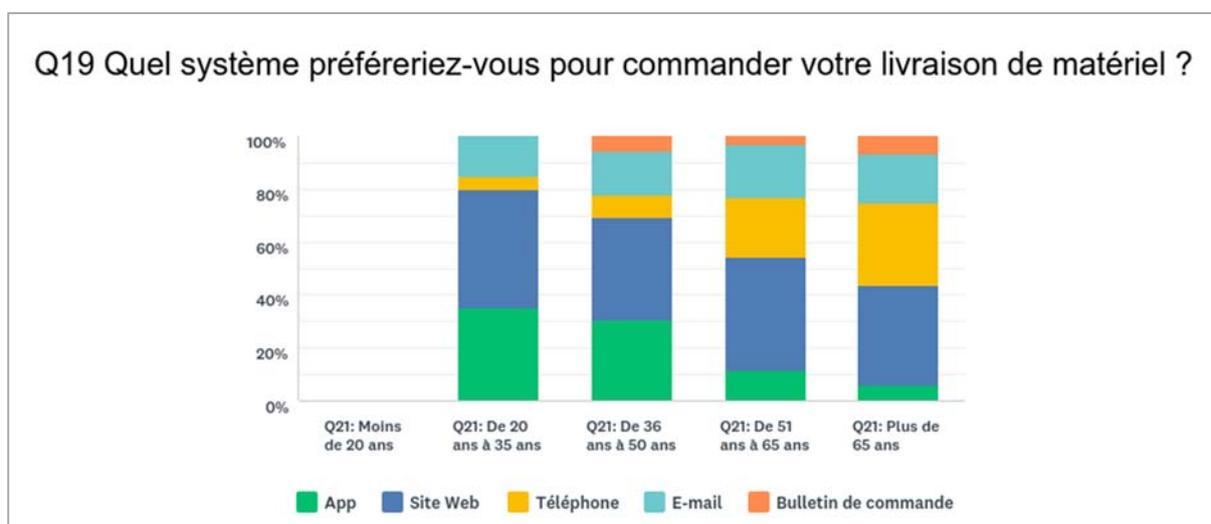


Figure 13 : Avis des clients sur le système de réservation du service de livraison à domicile

Source : Données de l'auteur, adapté de SurveyMonkey

3.5.4. Recommandation

Cette étude de marché a permis de tirer des conclusions sur différentes thématiques qui entourent le magasin. Les bonnes pratiques et les points méritant d'être revus ont été relevés. Nous sommes, maintenant, en mesure de faire ressortir quelques pistes d'amélioration pour le futur de Zermatten Sports SA :

- Tant dans l'enquête qualitative que quantitative, il a pu être observé un manque de profondeur dans les assortiments de certains produits. En effet, le magasin offre un large panel de gammes d'articles de sport différents. Cependant, certaines d'entre elles n'offrent pas suffisamment de choix selon les clients sondés. Afin d'augmenter la satisfaction de sa clientèle, Zermatten Sports SA devrait principalement étoffer ses gammes de confection de ville, son assortiment de randonnée à ski et finalement sa sélection de matériel de ski.

- Comme le montre les résultats de l'enquête quantitative, 81% des sondés considère l'aspect éthique des produits qu'ils achètent comme important. Les thématiques de développement durable sont à la mode et ce créneau peut être lucratif dans une station de luxe comme celle de Crans-Montana. Sans changer totalement son modèle d'affaire, Zermatten Sports SA pourrait proposer quelques marques de sport éthiques et éco-responsables sous la forme d'un rayon spécialement aménagé. Il existe de nombreuses marques sportives qui font de véritables efforts en matière d'éthique et d'écologie comme par exemple Natural Peak (Natural Peak, 2018), Patagonia (Patagonia, 2018), Vaude (Vaude, 2018), Gayaskin (Gayaskin, 2018), ou Icebreaker (Icebreaker, 2018).
- La prise en charge par les conseillers et conseillères à la clientèle laisse à désirer au magasin principal, au niveau de l'espace textile. A contrario du personnel de location qui est systématiquement loué pour ses compétences, plusieurs clients se disent insatisfaits par les vendeurs et vendeuses de l'espace de vente. Les principales remarques négatives traduisent des vendeurs moins impliqués, moins accueillants, et qui font preuve d'un manque de polyvalence et de compétences. Afin de régler cette situation, la direction de Zermatten Sports SA pourrait offrir des formations continues aux vendeurs et vendeuses concernés. Dans le cas où aucune amélioration ne serait constatée, un renouvellement du personnel serait potentiellement nécessaire.
- La disposition de la surface de vente ainsi que la décoration générale des locaux de Zermatten Sports SA est un objet de critique pour beaucoup de clients interrogés. Plusieurs personnes sondées confient que les rayons sont disposés de manière désordonnée et que cela traduit une image non professionnelle. Un rafraîchissement de la décoration du magasin principal ainsi qu'une réorganisation des étagères permettrait de moderniser l'image de l'entreprise. Pour améliorer l'ergonomie de la surface commerciale, il faudrait que l'entreprise aménage des rayons par familles de sport, par marques ou par usages en installant des panneaux indicatifs afin d'aider les clients à se repérer. La mise en scène des articles dans le magasin va permettre de faire augmenter les ventes. Pour ce faire, il faut que les emballages, la décoration du rayon, les éclairages, les couleurs soient cohérents. Des vendeurs et vendeuses de qualité couplés à la mise en scène des articles vont permettre de faire vivre une expérience aux clients et ainsi d'accroître leurs intentions d'achats (Calvar-Madec, Ohl, & Tribou, 2012, p. 146).

- En ce qui concerne le service de location que propose Zermatten Sports SA, certains clients trouvent que les prix sont excessivement élevés. Il pourrait être imaginé de concevoir des offres « discount », qualitativement moins bonnes, à destination des segments de clientèle moins fortunés. Par ailleurs, des critiques ont également été émises sur le peu de choix pour les articles de location. Pour la saison 2018/2019, le magasin principal pourra récupérer le stock provenant du magasin du Signal afin d'élargir son choix de matériel de location.
- Nous avons constaté, en particulier dans l'enquête qualitative, que la fidélité des clients dépendait, en grande partie, de la localisation du magasin. La majorité des anciens clients du Signal et de l'Aminona ne resteront pas fidèle à l'enseigne à l'avenir. Afin de compenser ce manque à gagner et d'assurer sa durabilité, Zermatten Sports SA doit développer de nouvelles activités, de nouvelles prestations et se diversifier.
- Le développement d'un service de livraison à domicile de matériel de ski est une possibilité de diversification. Cette offre va permettre à Zermatten Sports SA de se différencier par rapport à ses concurrents directs. L'étude de marché qui a été menée permet d'affirmer qu'il y a environ 20% de potentiel client pour ce service parmi les gens interrogés. Deux catégories de personnes semblent intéressées par cette nouvelle offre : les familles nombreuses pour des raisons de gain de temps et pour l'aspect pratique ainsi que les jeunes retraités fortunés adeptes des prestations haut de gamme. Dans l'ensemble, ce service serait plutôt destiné aux touristes qui viennent en vacances à Crans-Montana. La grande problématique de la mise en place de cette offre est la logistique. En effet, durant la haute saison, il s'agira d'affréter à cette activité un, voire plusieurs ski-man et minibus et, durant les périodes creuses, la demande sera quasiment inexistante. En ce qui concerne le prix de la livraison, il devra se situer aux alentours de CHF 20.-. En effet, comme le montre l'étude quantitative, 56% des sondés ne sont pas prêt à dépenser plus de CHF 20.- pour bénéficier de ce service. Finalement, il faudra privilégier un système de réservation via le site internet de Zermatten Sports SA.

3.6. PLAN MARKETING

3.6.1. Produits et services

Zermatten Sports SA pratique deux activités principales, la vente et la location d'articles de sport. En plus de cela, un service d'entretien de matériel de ski, ainsi que des prestations de bootfitting sont proposés aux clients. Lors de la saison d'hiver 2017/2018, l'entreprise exploitait le magasin principal ainsi que trois autres surfaces commerciales où l'on pratiquait principalement de la location. Comme expliqué précédemment, le contrat pour ses trois locaux commerciaux a été rompu par le

propriétaire en début d'année 2018. A priori, la société n'exploitera plus que le magasin principal la saison prochaine.

L'activité de vente englobe le commerce de toutes sortes de matériel de sport. Que ce soit pour des sports d'été ou d'hiver, un large assortiment est proposé aux clients. En effet, l'entreprise essaye d'offrir un assortiment le plus large possible afin de satisfaire un maximum de clients. Pour ce faire, l'enseigne travaille avec de nombreuses marques et fournisseurs différents.

Le service de location fournit quotidiennement de nombreux clients en matériel de sport. Il est possible de faire des locations journalières ou bien des locations à la saison. Les tarifs varient en fonction de l'article loué, de la catégorie de chaque type d'articles et de la durée de location. Zermatten Sports SA possède également un partenariat pour la location de patins à la patinoire d'Ycoor.

Des informations plus précises sont disponibles dans la section du business plan « Produits et services ».

3.6.2. Politique de prix

La politique de prix de Zermatten Sports SA est différente pour les activités de vente et pour celles des services. Les prix des différentes prestations de l'entreprise ne sont pas tous fixés de la même manière.

En ce qui concerne la vente d'articles de sport, une marge comprise entre 35% et 50% est prévue en fonction du type de produits (Rey, 2018). Dans le domaine du commerce de sport, les prix sont recommandés par les fournisseurs. Ainsi, les marges appliquées sur les biens vendus, généralement comprises entre 35% et 50%, sont conseillées par les marques qui fournissent le magasin. Il n'est pas obligatoire de suivre ces recommandations et il est possible d'appliquer sa propre échelle de prix. Cependant, le fait de fixer des tarifs plus élevés que ceux recommandés engendrerait un déficit d'image important auprès des clients. La grande majorité des commerces de sport respectent ainsi les échelles de prix fournies par les fournisseurs. D'un point de vue stratégique, la marchandise est dans un premier temps mise en rayon au prix recommandé. Puis, après un certain temps et en fonction de l'article, des réductions de prix sont appliquées et une stratégie de communication est faite via des soldes.

Les tarifs des activités de service, soit la location de matériel, les services d'entretien et les prestations de bootfitting, sont déterminés d'une autre manière. Les prix sont fixés en fonction des recommandations de l'ASMAS et de la situation économique de la station (Rey, 2018). Après avoir pris connaissance des indications de l'ASMAS, Zermatten Sports SA fait un état des lieux des prix appliqués par la concurrence régionale. En comparant ces deux informations, l'entreprise est en mesure de définir un prix de vente pour ses articles.

Afin de répondre aux besoins de tous les segments de clients qui fréquentent le magasin, l'enseigne propose des prestations et des articles à différents niveaux de prix. Ainsi, un large assortiment, avec des produits allant du bas de gamme à haut de gamme, est proposé en magasin. Les prix diffèrent en fonction de la qualité des articles ce qui permet à chacun de trouver ce qui lui correspond. Au niveau des prestations de service, des échelles tarifaires, organisée par catégories de matériel et catégories de clients, permettent de satisfaire tout type de clients, quels que soit leur catégorie socio-professionnelle.

Un service après-vente est compris dans le prix des articles vendus et loués. Chaque employé de Zermatten Sports SA a été formé pour traiter les services après-vente. Ainsi, lorsque le client n'est pas satisfait par la marchandise qu'il a achetée, il a la possibilité de la retourner. Dans ces cas-là, le remboursement se fait sous la forme de bons d'achat. Lorsque la marchandise vendue possède un défaut, le service après-vente prévoit également une réparation. Le service après-vente comprend aussi d'autres prestations telles que le réglage des skis lors de l'achat de chaussures ou de skis, ou une prestation de bootfitting offerte dans le cas de l'achat d'une chaussure.

3.6.3. Communication

Zermatten Sports SA a recours à de nombreux moyens publicitaires afin de promouvoir ses produits et services. La stratégie de communication de l'entreprise est basée sur l'utilisation coordonnée de différents canaux de diffusion de l'information. Cela permet de toucher tous les segments de clientèle du magasin. Voici donc les moyens de communication employés par la société :

- Réseaux sociaux : pour l'heure, l'entreprise utilise uniquement Facebook. Une page Facebook a été créée afin de partager au public de l'information concernant le magasin. La majorité des publications concerne la promotion d'articles de sport, l'arrivée en magasin de nouveautés ou de soldes et l'invitation pour des événements organisés par l'enseigne. La page Facebook est également utilisée afin de faire parvenir de l'information générale sur le magasin comme par exemple des changements d'horaires. Finalement, de la publicité pour d'autres événements organisés dans la station de Crans-Montana est aussi partagée sur la page du magasin. Pour l'instant, toute la communication digitale est gérée par M. Rey, le patron de Zermatten Sports SA. Du fait d'un agenda très chargé, la mise à jour de la page Facebook se fait de manière irrégulière. Ce problème sera résolu par l'engagement d'une personne pour le nouveau poste de responsable des ventes. Par ailleurs, Zermatten Sports SA envisage de développer sa communication par le biais d'autres réseaux sociaux tels que Instagram afin de toucher une clientèle plus jeune.
- Affiches : afin d'améliorer sa visibilité, l'entreprise paie une société d'affichage afin de concevoir et de mettre en place des affiches aux abords des routes de la région. Lors de la saison d'hiver 2017/2018, trois affiches ont été installées sur de grands panneaux

d'affichage placés dans les environs de Crans-Montana. Le coût total de cette opération revient à CHF 12'000.- pour la saison entière (Rey, 2018). Ce moyen de promotion est très coûteux et la société envisage de ne plus s'en servir à l'avenir. Outre ces grands panneaux publicitaires, de petites affiches en format A4 ou A3 sont placées aux abords du magasin et sur la vitrine de celui-ci.

- Flyers : en début de saison, Zermatten Sports SA envoie par la poste des flyers promotionnels aux personnes habitant entre Sierre et Crans-Montana. Ainsi, environ 17'000 flyers sont distribués chaque début de saison. La fabrication et l'envoi des papillons publicitaires coûtent aux alentours de CHF 3000.- (Rey, 2018).
- Mailing : le mailing est utilisé par l'entreprise afin de communiquer aux fidèles du magasin des offres, des nouveautés, des informations sur les produits soldés et autres. Pour ce faire, l'entreprise utilise le logiciel MailChimp. Ce programme permet de gérer une base de données client et de créer des newsletters (mailchimp, 2018). L'accès à ce logiciel est possible pour l'entreprise via sa plateforme internet (Rey, 2018).
- Site web : la société publie via son site internet de nombreux renseignements sur le magasin tels que des informations générales, des listes de prix ou des offres. Il s'agit d'un moyen de communication très efficace car il est accessible par tous, pour autant qu'on ait accès à internet. Les coûts annuels d'hébergement du site web se montent à CHF 20.- (Rey, 2018). La solution d'hébergement se fait auprès d'une société suisse, Infomaniak.
- Médias (radio + journaux) : le patron de Zermatten Sports SA, M. Rey, fait régulièrement de la promotion pour le magasin via la radio valaisanne Rhône FM. De manière générale, deux interventions sont possibles, soit l'interview publicitaire, soit le spot publicitaire. L'interview consiste en une série de questions qui sont soumises au patron de l'entreprise par un ou une journaliste afin de décrire et de promouvoir l'entreprise. Le spot publicitaire promeut le magasin ainsi que ses prestations et ses offres. D'un point de vue financier, ce moyen de communication est très coûteux. Le tarif est de CHF 180.- la minute que ce soit un spot publicitaire ou un interview. A titre d'exemple, lors des 50 ans du magasin, l'entreprise avait dépensé environ CHF 12'000.- pour sa campagne de promotion radio (Rey, 2018). Malgré un coût non négligeable, ce moyen publicitaire reste l'un des plus efficaces. Outre la radio, Zermatten Sports SA s'est vu consacrer un article dans le journal « L'Encoche », revue d'information de la commune de Montana. Cet article de cinq pages décrit l'évolution de l'entreprise à travers le temps (Huggler, 2016).

- Carnet de fête : lors d'événements organisés par des sociétés locales, Zermatten Sports SA achète un emplacement dans le carnet de fête de la manifestation. Cela permet de promouvoir l'entreprise auprès de la population qui habite la région.
- Le bouche à oreille : lorsque les clients sont satisfaits, ils vont automatiquement conseiller Zermatten Sports SA à leur entourage. Le bouche à oreille est ainsi l'un des moyens les plus simples et efficaces pour se faire connaître.

Au total, le budget publicitaire moyen de Zermatten Sports SA pour une année se monte à environ CHF 30'000.- (Rey, 2018). Ce montant peut varier selon les événements qui ont lieu durant l'année. Par exemple, lors des 50 ans du magasin en 2016, le budget publicitaire a été revu à la hausse afin de financer la campagne de promotion pour l'événement spécialement organisé à cette occasion.

L'entreprise possède un soutien en matière de conception publicitaire. Le groupe Intersport propose à ses franchises la création de support de promotion. Ce service est compris dans le partenariat et est donc gratuit. Le contenu qui est produit respecte le corporate design d'Intersport. Lorsque Zermatten Sports SA a besoin de créer un nouveau flyer, de nouvelles affiches ou du contenu publicitaire sur Facebook, elle peut s'adresser au groupe Intersport. Ce service s'arrête à la conception de l'outil publicitaire. Sa diffusion ainsi que la gestion des campagnes de promotion sont de la responsabilité de la filiale (Rey, 2018).

Pour l'heure, l'efficacité des actions de communication et l'impact de la publicité n'ont pas fait l'objet d'étude ou d'analyse. Comme nous le confie le patron de Zermatten Sport SA, la publicité coûte très cher et il est quasiment impossible de mesurer réellement l'impact du marketing mis en place. Il faudrait en effet questionner chaque client afin de savoir pourquoi il est venu et sous l'influence de quel support publicitaire. Dans une étude plus poussée du plan marketing de Zermatten Sports SA, il pourrait être imaginé de concevoir une enquête quantitative afin de mesurer le rendement des actions publicitaires. Ce n'est cependant pas l'objectif du présent travail.

3.6.4. Distribution

Zermatten Sports SA pratique une politique de vente basée sur la personnalisation des prestations ainsi que sur la qualité des produits et des services. Le but est de faire rêver le client et de l'aider dans ses choix grâce aux conseils de vendeurs et vendeuses expérimentés. La vente est effectuée directement en magasin. L'entreprise joue ainsi le rôle du détaillant et est fournie par des grossistes. Les grands fabricants de matériel de sport possèdent des grossistes un peu partout dans le monde qui s'occupent de distribuer les articles chez les détaillants. Zermatten Sports SA travaille ainsi avec de nombreux grossistes établis en Suisse et n'a ainsi pas besoin d'importer beaucoup de marchandises depuis l'étranger (Rey, 2018).

Lors de la saison 2017/2018, le réseau de vente s'articulait autour de trois succursales en plus du magasin principal. Malheureusement, il y a de grande chance pour que l'enseigne n'exploite plus que le magasin principal lors de la saison 2018/2019. La décision des remontées mécaniques de rompre le bail à loyer a déjà été expliquée à de nombreuses reprises dans ce travail. Nous ne rentrerons ainsi pas dans les détails à nouveau. Pour l'heure, l'unique certitude concernant le réseau de vente est le magasin principal qui appartient à la famille Rey-Zermatten. En ce qui concerne l'éventuelle expansion des points de vente à l'avenir, M. Rey, le patron de l'entreprise, confie que c'est une possibilité ouverte mais que pour l'instant, rien n'a encore été étudié et envisagé.

D'un point de vue des coûts des canaux de distribution, les principales charges auxquelles il faut prêter attention sont les charges imputables aux employés et les charges des locaux. La vente se faisant uniquement en magasin, il n'y a pas de charge de livraison. Il est possible de récapituler les principales charges de distribution de l'exercice 2016 dans le tableau qui suit. Dans le cas présent, il a été considéré uniquement les charges qui touchaient directement l'outil de distribution, soit le magasin principal et les trois succursales.

Charges des canaux de distribution - Exercice 2015/2016	
Charges	Montants
Charges de personnel (salaires, charges sociales, autres charges du personnel)	CHF 413 173,87
Charges de locaux (loyers, charges nettoyage, entretien et réparations)	CHF 168 066,46
Charges d'énergie	CHF 8 278,60
Total charges de distribution	CHF 589 518,93

Tableau 10 : Charges de distribution de Zermatten Sports SA en 2016

Source : Adapté du compte de profits & pertes 2015/2016 de Zermatten Sports SA

Les charges de distribution en lien avec le personnel sont très importantes. La société doit ainsi s'assurer de stimuler ses vendeurs et vendeuses afin d'accroître sa rentabilité. Pour ce faire, Zermatten Sports SA a créé un plan de formation afin de combler les lacunes propres à chacun de ses employés. Cette opération a été développée en collaboration avec RH Partner, l'entreprise consultante en ressources humaines qui s'occupe de Zermatten Sports SA. Ainsi, le personnel sera soumis à des évaluations chaque six mois afin de mesurer son niveau de performance. Dans le cas où les évaluations traduiraient des critères de compétences insuffisants pour certains employés, ces derniers devront suivre une formation continue afin de s'améliorer. Les coûts de formation sont pris en charge par la société (Rey, 2018).

3.7. ANALYSE DU BUSINESS MODEL

Afin de représenter en une seule page l'ensemble du modèle économique de Zermatten Sports SA, la méthode du Business Model Canvas a été utilisée. Cette technique d'analyse, présentée dans l'ouvrage « Business Model Nouvelle Génération », permet de décrire la façon dont une entreprise crée, délivre et capture de la valeur (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14 à 51). Le Business Model Canvas compte neuf blocs qui détaillent les principales composantes économiques d'une organisation :

- Segments de clientèle
- Propositions de valeur
- Canaux
- Relations avec le client
- Flux de revenus
- Ressources clés
- Activités clés
- Partenaires clés
- Structure de coûts

En premier lieu, le modèle d'affaire actuel de Zermatten Sports SA a été décrit. Cela permet de récapituler les informations les plus importantes du business plan en une seule page. A la fin de ce business plan, le modèle d'affaire futur de l'entreprise a été conceptualisé en y intégrant les recommandations qui sont ressorties de ce travail.

3.7.1. Business Model Canvas actuel

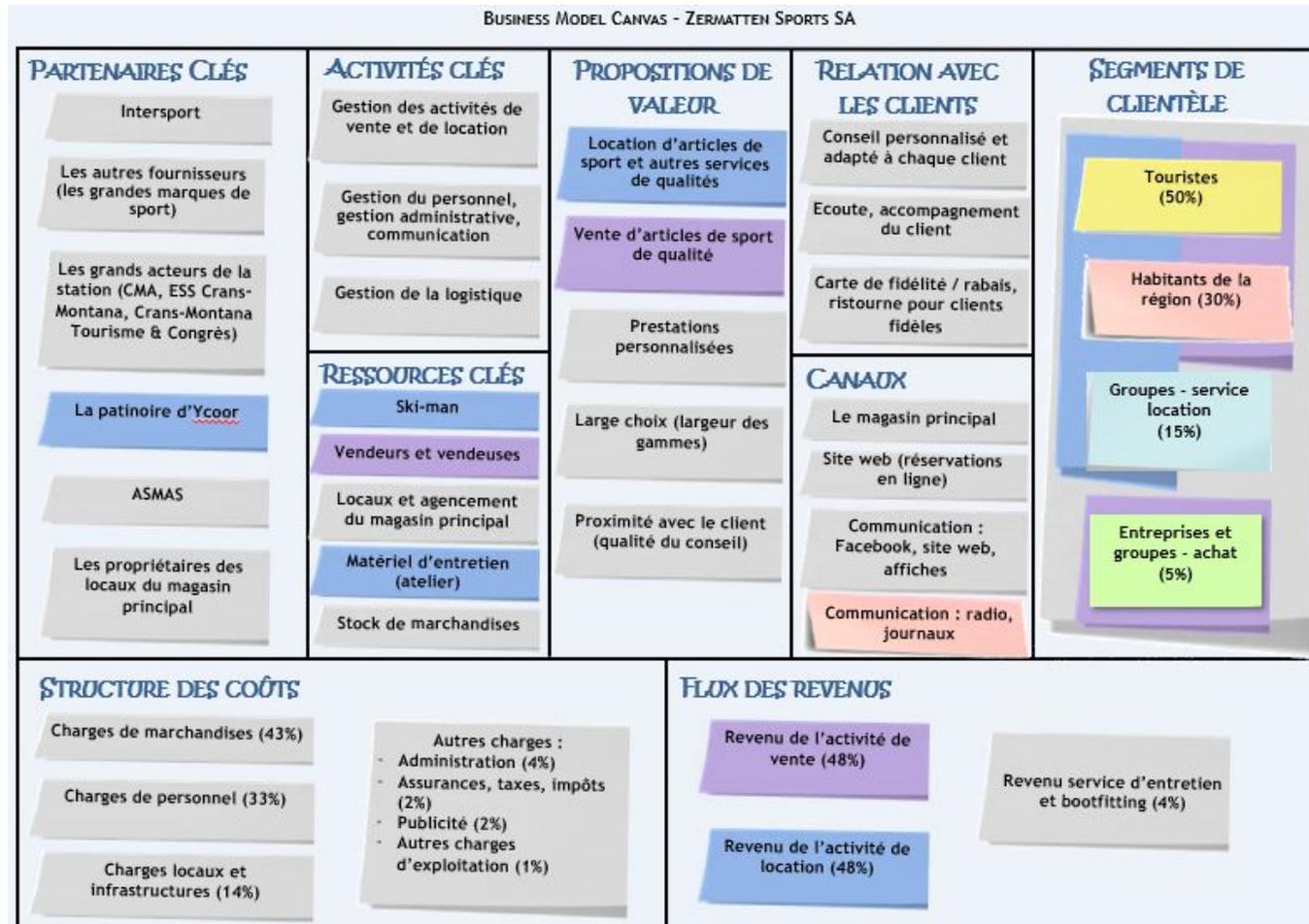


Tableau 11 : Business Model Canvas actuel de Zermatten Sports SA

Source : Tableau inspiré de l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011)

3.7.1.1. Segments de clientèle

Zermatten Sports SA sert quatre segments de clients distincts qui n'ont pas forcément les mêmes profils et qui ont, de ce fait, des besoins différents. Afin de discerner les types de clients, des couleurs ont été utilisées. Elles permettent de faire ressortir des relations avec d'autres informations présentes dans d'autres blocs du canevas qui sont en lien avec un segment de clients défini. Les quatre catégories de clients sont les suivantes (Rey, 2018) :

- Les **touristes** qui viennent de Suisse ou du monde entier constituent environ 50% du pourcentage annuel des ventes de l'entreprise (Rey, 2018). Ils sont représentés par la couleur suivante : 
- Les **habitants de la région** qui, au contraire des touristes, sont des clients qui consomment tout au long de l'année. Ils représentent 30% du pourcentage annuel des ventes de la société et sont signalés par la couleur suivante dans le canevas : 
- Les **groupes (locations)** qui souhaitent bénéficier du service de location pour tout type de matériel de sport. Ils constituent 15% du total des ventes de l'enseigne et sont représentés par la couleur suivante : 
- Les **groupes et entreprises (achats)** qui acquièrent du matériel de sport sous forme de grosses commandes groupées. Il représente 5% du pourcentage annuel des ventes et sont indiqués en vert dans le canevas : 

D'autres couleurs ont également été appliquées dans le tableau afin de distinguer les éléments suivants :

- La couleur violette  représente les éléments qui concernent et qui touchent l'activité de vente de matériel de sport.
- La couleur bleu foncé  caractérise les données qui sont en relation avec l'activité de location de matériel de sport.
- La couleur grise  caractérise les éléments qui concernent l'ensemble de l'entreprise ainsi que d'autres activités annexes telles que les services d'entretien et le bootfitting.

De plus amples informations concernant les segments de clientèle sont disponibles dans le sous-chapitre « Principaux clients » du chapitre « Analyse de l'environnement ».

3.7.1.2. Propositions de valeur

Que ce soit à travers son service d'entretien et de livraison ou par la vente de matériel de sport, Zermatten Sports SA place la qualité des prestations au centre de ses préoccupations. En premier lieu, les articles qui sont vendus ou loués sont des produits de qualité provenant de marques spécialisées. Outre cet aspect, l'enseigne considère comme primordiale la proximité avec le client. Une prise en charge adaptée et un conseil sur mesure permettent de rassurer le client et de le guider dans son processus d'achat afin qu'il prenne les bonnes décisions.

De plus, des prestations personnalisées sont proposées aux clients avec, par exemple, le service de bootfitting. À l'avenir, l'entreprise aimerait développer le créneau du sur mesure afin d'attirer de nouveaux clients. Finalement, l'entreprise offre un large choix de matériel de sport afin de satisfaire les adeptes de tous les sports qui sont praticables à Crans-Montana. En effet, l'assortiment que propose Zermatten Sports SA dessert de nombreuses pratiques sportives. Grâce à cet assortiment large et diversifié, les clients du magasin auront facilement accès au matériel qu'ils recherchent (Rey, 2018).

3.7.1.3. Canaux

En ce qui concerne les canaux de distribution, Zermatten Sports SA bénéficie actuellement d'une seule surface de vente, le magasin principal, situé à Montana. Comme expliqué précédemment dans ce travail, trois surfaces commerciales supplémentaires étaient exploitées durant les saisons d'hiver avant la décision de CMA qui est tombée en début d'année 2018. Outre le magasin principal, le site web de l'enseigne offre la possibilité d'effectuer des réservations en ligne pour le service de location. Finalement, l'enseigne dispose d'un local en face de la patinoire d'Ycoor pour la location de patins à glace (Rey, 2018).

Du point de vue des canaux de communication, la société utilise de nombreux moyens afin de transmettre de l'information et de faire de la promotion :

- Facebook
- Affiches et flyers
- Mailing
- Site web de l'entreprise
- Médias locaux (touchant principalement les habitants de la région)
- Carnets de fête
- Bouche à oreille

Des explications plus poussées concernant la distribution et la communication de l'entreprise sont disponibles dans le chapitre « Plan marketing ».

3.7.1.4. Relations avec le client

Actuellement, une quinzaine de magasins de sport sont actifs sur le Haut-plateau (Local.ch, 2017). Il est donc extrêmement important pour un commerce de sport situé à Crans-Montana de soigner ses relations avec sa clientèle.

Grace à un personnel expérimenté et attentionné, les clients de l'enseigne bénéficient de conseils personnalisés. L'objectif de l'entreprise est de mettre le client au centre afin d'analyser ses besoins pour pouvoir ensuite lui fournir un accompagnement et un conseil adapté. M. Rey, le patron de Zermatten Sports SA, porte un intérêt particulier à l'accueil qui est réservé aux clients. Il confie qu'il faut faire vivre une expérience aux clients, établir une relation de confiance avec ces derniers et leur donner envie de revenir. Le plan de perfectionnement du personnel qui vient tout juste d'être mis en place va dans ce sens (Rey, 2018).

L'entreprise a également mis en place d'autres procédés afin de fidéliser ses clients, à savoir :

- Une carte de fidélité offrant divers avantages aux clients ayant souscrit à cette carte
- Des remises et réductions pour les clients fidèles
- Une communication par le biais de multiples supports
- Des offres promotionnelles attrayantes
- Des événements tels que les 50 ans du magasin avec des offres spéciales et des cadeaux

3.7.1.5. Flux de revenus

Zermatten Sports SA reçoit trois principaux flux de revenus grâce à ses activités :

- Le revenu de l'activité de location de matériel de sport qui représente 48% du chiffre d'affaire total de l'entreprise (Rey, 2018). Pour l'exercice 2016, allant du 01.05.2016 au 30.04.2017, le chiffre d'affaire net pour cette activité se monte à CHF 709'009.05. Cette activité concerne la location de matériel de sport en tout genre tel que des articles de ski, de randonnée, de snowboard, de vélo, etc.
- Le revenu de l'activité de vente d'articles de sport qui représente également 48% du chiffre d'affaire total de l'entreprise (Rey, 2018). Durant l'exercice 2016, cette activité a rapporté CHF 725'808.05, TVA comprise. Ce montant comprend la vente de chaussures, de matériel de ski, de textiles et de matériel divers.
- Le revenu des services d'entretien de matériel de sport et les prestations de bootfitting qui constituent environ 4% du chiffre d'affaire total de l'entreprise (Rey, 2018). Pour l'exercice 2016, le chiffre d'affaire net pour ces deux activités est égal à CHF 48'540.40.

Les pourcentages de chiffre d'affaire ainsi que les montants nets sont issus du tableau de statistiques des ventes par famille de l'exercice allant du 01.05.2016 au 30.04.2017 (Rey, 2018). Ce tableau est disponible en annexe.

3.7.1.6. Ressources clés

L'une des principales marques de fabrique de Zermatten Sports SA est la qualité des services et de la prise en charge des clients. L'entreprise veut mettre en avant une certaine proximité avec sa clientèle. Pour que cela se fasse, il faut des employés extrêmement compétents. Les ski-man ainsi que les vendeurs et vendeuses sont des ressources déterminantes pour l'enseigne. La direction doit ainsi continuellement s'assurer que le personnel répond aux critères des clients.

Les locaux ainsi que l'agencement du magasin principal représentent aussi une ressource clé pour l'entreprise. C'est grâce à cette surface de vente que le commerce peut prospérer. Le matériel que contient le local commercial est tout autant important, dans la mesure où il rend possible toutes les transactions commerciales. Les surfaces de vente du Signal et de l'Aminona étaient également des ressources clés pour l'entreprise. La perte de ces lieux de vente va entraîner des répercussions négatives très importantes sur l'entreprise.

L'atelier d'entretien, les locaux de stockage, ainsi que le matériel d'entretien sont également des atouts importants pour la société. Pour finir, le stock de marchandises peut être considéré comme une ressource clé car sans lui, les activités de vente et de location ne peuvent subsister.

3.7.1.7. Activités clés

Le principal défi de la direction de Zermatten Sports SA est la gestion des activités de vente et de location dans leur ensemble. Il s'agit des deux principales activités de la société. Afin de s'assurer du bon fonctionnement de ces deux activités, la société doit être capable de maîtriser une série d'éléments :

- La gestion du personnel tant d'un point de vue administratif avec le paiement des salaires ou le respect du droit du travail que d'un point de vue du pilotage des équipes et du contrôle des compétences des travailleurs.
- La gestion de la logistique afin de maîtriser l'approvisionnement et le stockage des marchandises. Dans un commerce de sport tel que Zermatten Sports SA, les volumes de marchandises sont relativement importants. Il est donc crucial d'être méticuleux dans le traitement de ces marchandises.
- La gestion administrative avec les tâches de facturation, le paiement des factures fournisseurs, la saisie comptable, la réception des appels téléphoniques, la mise à jour du site internet ainsi que diverses autres tâches administratives.

- Le marketing et la communication afin de fidéliser la clientèle du magasin et d'attirer de nouveaux clients. Pour ce faire, le magasin utilise différents canaux de communication qui doivent être régulièrement alimentés en information.

3.7.1.8. Partenaires clés

Afin de prospérer, Zermatten Sports SA doit collaborer avec différents partenaires. Il peut s'agir de fournisseurs, de groupements ou bien d'autres entreprises du domaine public et privé. Voici les partenaires clés de la société :

- Le partenariat le plus important est très certainement celui avec le groupe Intersport. En tant que franchise d'Intersport, Zermatten Sports SA profite de la renommée internationale du groupe. De plus, elle bénéficie de possibilités d'approvisionnement très intéressantes auprès d'Intersport. Par ailleurs, cette affiliation permet à l'entreprise de bénéficier d'un service de réservation en ligne via le site web d'Intersport ainsi que d'un soutien en matière de conception publicitaire. Les contraintes liées à ce partenariat sont très minces. Les deux éléments qui entrent en ligne de compte sont le respect du corporate design du groupe ainsi que le paiement de la cotisation annuelle.
- Les autres grands fournisseurs avec lesquels Zermatten Sports SA travaille au quotidien sont également des partenaires clés. La bonne marche des activités de vente et de location dépend directement des capacités d'approvisionnement des fournisseurs ainsi que de la qualité du matériel livré. Une bonne entente avec des marques telles que Salomon, Head, Atomic, Nordica, Gant ou Colombia constitue un facteur de réussite déterminant pour la société.
- Les grands acteurs touristiques de la station de Crans-Montana sont aussi des partenaires très importants pour Zermatten Sports SA. Depuis mai 2016, un nouveau concept de marque a été lancé avec la collaboration des remontées mécaniques de Crans-Montana, de l'Ecole Suisse de Ski de Crans-Montana ainsi que de Crans-Montana Tourisme & Congrès. Une nouvelle identité visuelle, qui se veut plus orientée client et plus cohérente, a été conçue par le biais de la marque « Crans-Montana Absolutely ». L'objectif de cette nouvelle marque est de faire vivre une véritable expérience au visiteur à travers l'ensemble de son séjour (Crans Montana Absolutely, 2016). La collaboration avec ces grands acteurs touristiques de la région est donc très importante pour le futur de l'enseigne.

- La collaboration avec la patinoire d'Ycoor est également un partenariat important pour l'entreprise. Tout d'abord, cette coopération pour la tenue d'un service de location de patins à glace permet à l'entreprise d'engranger un chiffre d'affaire plus important. De plus, si les clients sont satisfaits par les patins qu'ils ont loués, ils seront plus facilement amenés à se rendre au magasin principal pour faire d'autres achats.
- L'ASMAS représente aussi un partenaire clé pour l'entreprise. Cet organisme informe le magasin sur l'évolution du marché mondial du sport. De plus, l'association s'occupe de représenter les intérêts économiques de ses membres. Finalement, l'ASMAS fournit des recommandations pour la fixation des prix des activités de services, soit la location de matériel, les services d'entretien et les prestations de bootfitting (Rey, 2018).
- Les propriétaires des locaux commerciaux de Zermatten Sports SA sont également une forme de partenaires clés pour l'entreprise. Ils peuvent, en effet, décider de qui exploite leurs locaux commerciaux. Comme l'a démontrée la décision de CMA de mettre fin au bail à loyer qui liait les deux entreprises pour les locaux du Signal et de l'Aminona, il est fondamental pour une société d'avoir de bonnes relations avec le propriétaire de sa surface commerciale. Le magasin principal étant propriété de la famille Rey-Zermatten, les risques de mise à terme du bail à loyer sont très faibles (Rey, 2018).

3.7.1.9. Structure de coûts

La grande majorité des coûts de Zermatten Sports SA sont issus de ses charges directes. Ainsi, les charges de marchandises représentent 43% des coûts totaux et les charges de personnel 33%. Ces pourcentages ont été calculés en fonction du compte de pertes et profits de l'exercice 2016 (SA F. F., 2017). Un tableau représentant les différentes charges en franc suisse et en pourcent est disponible en annexe.

Au niveau des charges indirectes, il y a, en premier lieu, les charges de locaux et les charges d'entretien des infrastructures qui représentent 14% du total des coûts. On retrouve ensuite d'autres charges telles que les frais d'administration (4%), les charges liées aux assurances, taxes et impôts (2%), les coûts de publicité et communication (2%) et finalement les autres charges d'exploitation (1%) (SA F. F., 2017).

3.8. ANALYSE DE RISQUES

Afin d'assurer leur pérennité, les entreprises doivent être en mesure de gérer les risques auxquels elles sont soumises. Dans un contexte en perpétuel changement, il est important de maîtriser les principaux risques qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Une matrice de risques a ainsi été conçue pour Zermatten Sports SA en adaptant le modèle proposé par un document de la confédération suisse (Banque Cantonale Vaudoise BCV, 2013). Afin de prendre en compte l'ensemble des risques pouvant toucher la société, quatre catégories de risques ont été considérées :

- Les risques internes (l'organisation, le management, la production, etc.)
- Les risques commerciaux (le marketing, le marché, les produits, les services, etc.)
- Les risques financiers (les variations de taux, la hausse des coûts, etc.)
- Les risques exogènes (les risques externes à l'organisation tels que les risques juridiques ou écologiques ainsi que les changements politiques ou encore l'apparition de nouvelles modes et tendances)

En premier lieu, tous les risques potentiels qui gravitent autour de la société ont été listés avec la coopération du mandant, M. Sébastien Rey. Une fois les principaux risques identifiés, ces derniers ont été évalués par le mandant sur une échelle de un à dix en considérant trois critères :

- **L'occurrence** qui définit les chances que le risque se réalise (de 1 à 10 ; 1 = très faible, 10 = très élevé).
- **La gravité** qui définit le degré de gravité pour l'entreprise en cas de réalisation du risque (de 1 à 10 ; 1 = peu dangereux pour l'entreprise, 10 = extrêmement dangereux pour l'entreprise).
- **La détectabilité** qui définit dans quelle proportion il est possible de détecter l'apparition d'un risque (de 1 à 10 ; 1 = facilement détectable, 10 = quasiment indétectable).

Chacun des risques est ainsi évalué sur une échelle allant de un à dix pour les trois critères ci-dessus. Ensuite, le niveau de risque est calculé en multipliant la note des trois catégories de risques. Cela permet d'obtenir des priorités de traitement. Les niveaux de risques supérieurs à 400 sont considérés comme critiques et nécessitent la planification d'actions afin de réduire leur occurrence, leur dangerosité et d'améliorer leur détectabilité (Crettol, 2018).

3.8.1. Evaluation des risques

Le tableau suivant récapitule les risques déterminés en fonction des analyses déjà effectuées dans ce travail et grâce à l'aide du mandant. À la suite de ce tableau, les risques ayant un niveau de risque supérieur à 300 sont étudiés plus en détail. Suite à cela, des recommandations sont fournies pour les risques présentant un niveau supérieur à 350. Afin de traiter en profondeur la totalité des risques significatifs pour l'organisation, la limite de 400 a donc été réduite à 350.

Evaluation des risques de Zermatten Sports SA					
Catégories de risques	Risques	Occurrence [1-10]	Gravité [1-10]	Déteçtabilité [1-10]	Niveau de risque
Risques internes	Mauvaise gestion des équipes de travail et manque de communication à l'interne	6	8	8	384
	Inefficacité des formations continues à l'intention du personnel	4	8	6	192
	Querelles entre la direction et le personnel	4	8	4	128
	Pénurie de personnel qualifié	4	8	4	128
	Mauvaise gestion logistique et problèmes d'approvisionnement	4	8	3	96
	Incompétence de la personne qui va occuper le nouveau poste de responsable des ventes	1	9	5	45
	Absence de personnel pour cause de maladie ou d'accident	3	7	1	21
	Fin du partenariat avec Intersport	2	9	1	18
	Perte des locaux commerciaux du magasin principal	1	10	1	10
	Décès de M. Sébastien Rey	1	10	1	10
	Départ de M. Sébastien Rey	1	9	1	9
	Insuffisance en termes de fonctionnalité des locaux commerciaux et des infrastructures ne permettant plus la tenue en bonne et due forme des activités de vente et de location	1	5	1	5

Risques commerciaux	Développement d'une station intégrée à Crans-Montana sous la houlette de M. Radovan Vitek (avec des remontées mécaniques possédant leurs propres hôtels, restaurants, centres de loisirs et magasins)	8	8	8	512
	Dépenses publicitaires très élevées pour peu de résultats	8	6	9	432
	Poursuite de la tendance négative des commerces situés en station : les touristes achètent moins de matériel sur le lieu de séjour et les suisses s'équipent dans les magasins de plaine qui sont meilleur marché	7	7	8	392
	Clientèle insatisfaite des prestations (qualité insuffisante des produits et des services)	7	8	6	336
	Rentabilité future incertaine pour les activités saisonnières en Valais, notamment en station	4	8	7	224
	Echec de la mise en place du service de livraison à domicile	5	8	5	200
	Ouverture de nouveaux commerces de sport à Crans-Montana	3	5	4	60
	Mise à l'écart du magasin de la nouvelle marque "Crans-Montana Absolutely"	1	8	2	16
Risques financiers	Rechute de l'euro	8	8	9	576
	Frais de justice importants pour le recours déposé à l'encontre de CMA	8	6	7	336
	Hausse des coûts d'exploitation (masse salariale, charges d'énergie, ...)	6	7	7	294
	Nécessité d'investir un montant important dans une machine et/ou une infrastructure coûteuses	8	7	2	112
	Hausse des prix de la marchandise	5	7	3	105
	Augmentation importante du loyer du magasin principal	2	6	2	24
	Hausse importante des cotisations Intersport	2	4	2	16
	Hausse des impôts suite à la fusion des communes	1	6	2	12

Risques exogènes	Showrooming	8	8	9	576
	Commerce Online	8	9	6	432
	Risque de passer à coté de nouvelles modes et tendances sportives (aujourd'hui, 25% des clients sont non-skieurs --> nécessité de proposer des offres pour d'autres sports)	5	7	5	175
	Difficulté à appréhender et à intégrer dans son modèle d'affaire les nouvelles technologies dans les équipements sportifs	3	9	5	135
	Destruction totale des locaux commerciaux et des infrastructures suite à un incendie ou une autre catastrophe	1	10	10	100
	Impact de la mondialisation --> augmentation de la concurrence étrangère (physique)	4	6	4	96
	Endommagement partiel des locaux commerciaux et des infrastructures suite à un incendie ou une autre catastrophe	1	9	9	81
	Risque de ne pas profiter des grands événements sportifs de la région (Coupe du Monde Ski Alpin Dames, Jumping, Omega European Masters, ...)	4	8	2	64
	Apparition de nouvelles normes et contraintes juridiques pour l'exploitation d'un magasin de sport	2	6	2	24

Tableau 12 : Matrice des risques de Zermatten Sports SA

Source : Données de l'auteur, adapté de Crettol (2018)

3.8.1.1. Risques internes

En ce qui concerne les risques internes à l'entreprise, la principale menace qu'il faut considérer est la problématique de la gestion des équipes de travail et d'un éventuel manque de communication à l'interne. Zermatten Sports SA a fait de la qualité de son service l'une de ses marques de fabrique. Il est primordial pour l'entreprise que ses employés soient mis dans les meilleures conditions possibles pour renseigner la clientèle. Par ailleurs, la communication interne se doit d'être efficace afin de rendre les vendeurs et vendeuses le plus autonomes possible. Il a été constaté, dans l'étude de marché, que certains clients n'étaient pas totalement satisfaits par la prise en charge au rez-de-chaussée du magasin principal. La direction de Zermatten Sports SA collabore actuellement avec une entreprise spécialisée en ressources humaines afin d'améliorer la communication avec l'ensemble du personnel.

Outre ce premier élément, trois risques peuvent être relevés en tant que dangers mineurs. On retrouve en premier lieu le risque que les formations continues qui sont offertes au personnel ne soient pas efficaces. Puis, suivent les problématiques de querelles entre la direction et le personnel ainsi que la pénurie d'employés qualifiés qui sont toutefois peu probables. Les autres risques identifiés sont considérés comme minimes étant donné que leur niveau de risque se situe en dessous de 100.

3.8.1.2. Risques commerciaux

D'un point de vue commercial, l'un des principaux risques auquel Zermatten Sports SA devrait prendre garde est l'évolution de la station de Crans-Montana en une station intégrée selon le modèle américain. Ce type de station est gérée par un même opérateur qui possède de nombreux complexes immobiliers, des restaurants, les remontées mécaniques, les activités touristiques et qui s'occupe également des aspects promotionnels. Le client est, du matin au soir, entre les mains d'une seule entreprise. Ce modèle est généralement très lucratif. Ainsi, depuis 6 ans, la majorité des grands domaines skiables américains ont adopté le concept en fusionnant ou en unissant leurs forces (RTS, 2018). La thématique des stations intégrées étant particulièrement importante pour Zermatten Sports SA, une analyse plus détaillée de la situation a été réalisée dans les paragraphes qui suivent.

Le modèle des stations intégrées est également arrivé en Suisse et se met généralement en place sous la forme de deux variantes. La première est caractéristique de la station de Crans-Montana. Un investisseur privé se lance dans le développement de la station en construisant de nombreuses infrastructures afin de monopoliser l'attention des clients. Le risque d'une station intégrée de ce type est que l'activité économique ne dépende plus d'un tissu d'acteurs locaux mais d'une seule entreprise. À terme, de nombreux petits commerces exploitant un magasin en station risquent de disparaître. La deuxième variante de station intégrée passe par le soutien du canton et des communes. Ce type de station voit le jour sous la forme d'une société anonyme qui regroupe les communes, les commerçants, les hôteliers et même les représentants des résidences secondaires. Au niveau suisse, ce modèle est caractéristique de la station du Moléson. En Valais, les stations d'Anzère et du Val d'Anniviers profitent d'autorités publiques qui fédèrent les acteurs touristiques autour de cette intégration (RTS, 2018).

En France, les stations dites intégrées, ont vu le jour à partir de 1960. Elles ont été érigées par des opérateurs privés sur des terrains sélectionnés par les organismes publics. De manière générale, ce modèle de station est caractérisé par une implantation à haute altitude, une grande taille et par une unité architecturale. Les sites sur lesquels ont été construites ces stations étaient, à l'origine, des zones rurales où il n'y avait quasiment rien (Mesplier & Bloc-Durauffour, 2005, p. 102). Les complexes immobiliers et les choix d'aménagement, étant généralement dessinés par le même architecte, sont fortement semblables et caractérisés par un objectif économique et une volonté d'industrialisation du ski (Vlès, 2014, p. 43).

Une confiance trop facilement accordée à des investisseurs étrangers et une recherche du profit immédiate ont conduit la station de Crans-Montana à perdre la maîtrise de sa matière première, le tourisme. Aujourd'hui, la station rencontre de nombreux problèmes qui résultent de mauvais choix passés. M. Radovan Vitek, actionnaire majoritaire de CMA, et son bras droit, M. Philippe Magistretti ont par exemple ordonné l'arrêt des remontées mécaniques en pleines vacances de Pâques afin de faire part de leur mécontentement concernant des divergences financières avec les communes. Le chantier d'Aminona, énorme complexe hôtelier financé par des investisseurs russes, est un autre exemple qui illustre la mauvaise gestion des partenariats étrangers. En effet, les travaux sont à l'arrêt faute de preuves financières de la part des investisseurs et aucune garantie n'existe concernant la poursuite du chantier (Wicky, 2018).

Afin d'éviter ce genre de problèmes, ce mécénat touristique doit être régulé par l'intervention des autorités publiques. L'état doit forcer les investisseurs étrangers à tenir compte du contexte régional du lieu d'implantation. De plus, les pouvoirs publics doivent favoriser le dialogue afin que les investissements réalisés correspondent aux besoins réels du marché. Comme l'explique M. Laurent Tissot, professeur ordinaire en histoire contemporaine, il faut à tout prix éviter de construire des infrastructures qui ne correspondent pas à la clientèle de la station et qui n'auront pas l'impact souhaité (RTS, 2018).

Outre les menaces liées au développement d'une station intégrée, on retrouve la problématique des dépenses publicitaires. Comme décrit et expliqué dans le chapitre « Plan marketing » de ce travail, Zermatten Sports SA déploie de nombreux moyens afin de se faire connaître et d'attirer de nouveaux clients. Que ce soit la pose d'affiches, les spots publicitaires via la radio ou l'organisation d'événements, tous ces éléments sont énormément coûteux. En moyenne, le budget annuel pour le marketing et la communication est d'environ CHF 30'000.- par année (Rey, 2018). Par ailleurs, l'impact de la publicité sur les clients est difficilement mesurable.

Le prolongement ou l'accentuation de la tendance négative du marché des commerces de station pourrait représenter un risque important pour les magasins de sport de montagne. En effet, comme le confirme l'ancien vice-président de l'ASMAS, M. François Cruchon, la tendance négative qui a touché les commerces de plaine pendant 10 à 12 ans s'est inversée et c'est maintenant les magasins situés en station qui subissent de plein fouet ces déconvenues depuis quelques années. Ceci découle du fait que de plus en plus de Suisses s'équipent dans les magasins de plaine où les prix sont meilleur marché et parce que les touristes achètent toujours moins de matériel sur le lieu de séjour (Masserey, 2016). Cette tendance, si elle se poursuit, peut constituer un véritable frein pour le développement de Zermatten Sports SA. Par ailleurs, ce genre de dépréciation économique est hautement dangereuse pour les petits commerces locaux car elle est difficilement détectable sans les bons instruments d'analyse économique.

Il existe aussi un risque concernant le maintien de la satisfaction de la clientèle. Dans l'étude de marché réalisée dans ce document, il a pu être constaté que les clients sont, dans l'ensemble, satisfaits des biens et services que propose Zermatten Sports SA. Afin de s'assurer du maintien de la satisfaction client, Zermatten Sports SA doit régulièrement sonder ses clients. La création d'une communauté permettant le partage avec ses clients est le moyen le plus simple afin de connaître l'avis des consommateurs. A défaut de réaliser des études de marché qui sont coûteuses, la création d'une plateforme d'échange via les réseaux sociaux ou le site web de l'entreprise est un moyen peu onéreux de le faire. Maintenir un dialogue avec ses clients permet de s'améliorer constamment et de s'assurer de la satisfaction de sa clientèle.

3.8.1.3. Risques financiers

D'un point de vue financier, la rechute de l'euro est le risque le plus important pour Zermatten Sports SA. Lorsque le franc est trop fort par rapport à l'euro, les prix suisses sont très élevés pour les touristes étrangers. L'affluence des visiteurs étrangers dans une station de ski comme Crans-Montana est fortement influencée par le niveau de l'euro. Le retour de l'euro à 1.20 francs devrait ainsi profiter au secteur du tourisme (Bloch, Cogniat, & Maurisse, 2018). Cependant, le Fonds monétaire international (FMI) prévient que la zone euro risque une rechute. Même si les prévisions conjoncturelles prévoient une forte croissance dans la zone euro pour 2018 et 2019, à terme, la progression sera freinée à cause d'une faible productivité et du vieillissement de la population (Fonds monétaire international, 2018, p. ii). En ce qui concerne le risque de perte sur change, il est minime car l'entreprise réalise moins de 5% de son chiffre d'affaire en monnaie étrangère (Rey, 2018). Aucune mesure spécifique ne doit donc impérativement être prise à ce niveau-là.

Au courant du mois de mai, Zermatten Sports SA a intenté une procédure judiciaire à l'intention de CMA. L'affaire concerne la rupture du bail à loyer liant les deux sociétés pour deux surfaces commerciales au départ des remontées mécanique du Signal et pour une autre à l'Aminona. Au début de l'année 2018, la société propriétaire de ces locaux commerciaux, CMA, avait décidé de rompre le bail à loyer en question. La perte de ces surfaces de vente, en particulier l'espace de location du Signal, a eu un impact fortement négatif sur la santé financière de la société. Ainsi, lorsqu'une opportunité s'est présentée pour contrer cette décision, la direction de Zermatten Sports SA a immédiatement saisi la justice. Cependant, l'issue de la procédure est, pour l'heure, incertaine et les frais de justice qui devront être engagés constituent un risque conséquent pour l'entreprise. Par ailleurs, la puissance financière de M. Radovan Vitek, actionnaire majoritaire de CMA, est telle qu'entamer une procédure contre sa société apparaît comme risqué (Rey, 2018).

Outres ces éléments, d'autres risques existent et méritent qu'on y porte attention comme par exemple la hausse des coûts d'exploitation, l'augmentation des prix de la marchandise ou la nécessité d'investir un montant important dans une nouvelle infrastructure.

3.8.1.4. Risques exogènes

Pour les risques exogènes, la plus grande menace est le showrooming. Cette problématique avait déjà été décelée dans l'analyse de l'environnement de ce travail. Pour rappel, le showrooming est le fait de se faire conseiller gratuitement par un spécialiste dans un magasin spécialisé et d'aller ensuite passer commande sur internet pour acheter l'article en question. Cela permet aux adeptes du showrooming de bénéficier de prix avantageux. Afin de contrer cette tendance, certains magasins de sport suisses ont avancé l'idée de facturer leurs services-conseils. Une centaine de commerçants de l'ASMAS ont participé à une enquête à ce sujet (Ladner, 2016). Le résultat du sondage montre que la majorité des magasins interrogés sont plutôt pessimistes et critiques à l'égard de la vente de leurs services-conseils. Toutefois, quelques commerces se disent favorables à la mise en place de telles mesures.

Plusieurs questions restent cependant ouvertes et il est difficile d'affirmer, pour l'instant, que la taxation des services-conseils est bénéfique pour les commerces. A partir de combien de temps faut-il facturer la prestation de conseils ? Pour quels articles ? Cela ne risque-t-il pas de nuire aux clients qui cherchent réellement à bien se renseigner avant leurs achats ? Peut-on craindre que la facturation des services-conseils incite encore plus les clients à l'utilisation du commerce online ? De nombreux commerçants estiment que la mise en place d'une telle mesure entraînerait une diminution du chiffre d'affaire. Pour que le grand public accepte la facturation des services-conseils, il faudrait dans tous les cas passer par une campagne nationale menée par l'ASMAS (Ladner, 2016). Pour l'heure, ce genre de mesure n'est sûrement pas la meilleure solution pour lutter contre le showrooming.

Le commerce online à proprement parler est l'autre principal risque à considérer d'un point de vue exogène. Tout comme l'ensemble de la branche du commerce de détail, les magasins de sport subissent également les déconvenues de la vente en ligne. Les concurrents issus du commerce en ligne représentent environ 14% du marché de la branche (Masserey, 2016, p. 8). Les magasins de sport spécialisés sont souvent moins touchés par ce phénomène grâce à la qualité de leurs conseils et de leurs services à contrario des généralistes dont la clientèle recherche les prix les plus bas possible. Par ailleurs, les achats sur internet sont beaucoup moins fiables que dans un magasin spécialisé. En effet, il n'est pas rare que les produits commandés par internet ne satisfassent pas la clientèle ou soient inadéquats.

Les autres risques exogènes traduisent un niveau de risque relativement bas et ne sont donc pas considérés comme critiques. Cependant, un paramètre important est à considérer. Selon certaines études, environ 25% des visiteurs annuels dans les Alpes françaises et suisses ne pratiquent pas le ski (Knight Frank, 2017, p. 4). M. Sébastien Rey, le patron de Zermatten Sports SA, confirme ce chiffre en évoquant même un pourcentage bien plus élevé pour la station de Crans-Montana. Cette tendance est déterminante pour le modèle d'affaire de Zermatten Sports SA. Avec l'évolution des pratiques

sportives et le réchauffement climatique les magasins de sport vont devoir adapter leurs offres en fonction des besoins de cette nouvelle clientèle.

3.8.2. Recommandations pour minimiser les risques

Dans l'optique de minimiser les menaces dont le niveau de risque est supérieur à 400, une liste de recommandations a été émise :

1. *Risques liés à une mauvaise gestion des équipes de travail et à un manque de communication à l'interne*

Le niveau de risque concernant la gestion des équipes et la communication à l'interne n'atteint juste pas 400. Cependant, avec un score très proche de 384, il a été jugé important d'émettre quelques pistes de réflexion sur le sujet.

Le premier élément à améliorer est la gestion des vendeurs et vendeuses qui s'occupent du conseil au rez-de-chaussée du magasin principal. Il faut impérativement mieux communiquer avec ces derniers afin de les mettre en situation optimale pour remplir leurs tâches. Des évaluations régulières pourront être menées en vue de mesurer les capacités de chacun. Des formations continues pourront alors être proposées afin d'améliorer les points qui posent problème.

Par ailleurs, il faut que les employés partagent la même vision et les mêmes valeurs que la direction. Pour ce faire, des séances régulières avec l'ensemble des employés pourraient être organisées. Ainsi, chacun aurait l'opportunité de donner son ressenti et d'émettre des suggestions. Cela peut également se faire sous la forme de sorties d'entreprise, ce qui va permettre de souder l'équipe. L'objectif de ce genre de démarche est d'éviter une rupture entre la direction et ses employés.

Outre ces éléments, il pourrait être intéressant de faire suivre au futur responsable des ventes une formation en gestion d'équipe. Cela devrait permettre de renforcer la dynamique de groupe de l'entreprise.

2. *Risques liés au développement d'une station intégrée à Crans-Montana*

Avec l'ouverture de ses propres magasins de sport et la rupture de bail à loyer pour les magasins du Signal et de l'Aminona, CMA se positionne clairement comme l'une des principales menaces pour l'avenir de Zermatten Sport SA. Cependant, de nombreuses raisons montrent que Zermatten Sports SA doit continuer à exploiter son commerce.

En premier lieu, les commerçants de la station sont protégés par la loi. M. Radovan Vitek est soumis au droit suisse et ne peut pas aller à l'encontre de la loi. A titre d'exemple, l'Office fédéral

des transports est intervenu suite à la fermeture soudaine du domaine skiable pour rappeler à CMA sa soumission au « devoir de transport » (RTS, 2018).

En second lieu, la nouvelle marque « Crans-Montana Absolutely » a été créée grâce à la collaboration des remontées mécaniques de Crans-Montana, de l'Ecole Suisse de Ski de Crans-Montana ainsi que de Crans-Montana Tourisme & Congrès (Crans Montana Absolutely, 2016). La nouvelle identité de la station n'est donc pas uniquement définie et contrôlée par CMA. De plus, Zermatten Sports SA est membre de Crans-Montana Tourisme & Congrès et a ainsi le droit de participer à l'assemblée générale et de donner son avis (Rey, 2018).

En troisième lieu, de nombreux acteurs locaux importants sont conscients qu'il faut contrôler le pouvoir de M. Radovan Vitek et ne pas tout lui vendre. A titre d'exemple, la Bourgeoisie de Chermignon, propriétaire du parking de Cry-d'Er sur lequel M. Radovan Vitek veut construire un énorme complexe hôtelier, s'oppose à vendre la parcelle en question (Lagger, 2018). Les acteurs locaux sont donc conscients du risque que représente le développement de la station intégrée voulue par M. Radovan Vitek et sont déterminés à protéger le patrimoine et les commerçants de la région.

Pour finir, les magasins de sport de CMA sont situés aux départs des remontées mécaniques. Pour l'heure, CMA ne possède pas de commerces d'articles de sport dans la station de Crans-Montana. Ainsi, Zermatten Sports SA doit profiter de cela pour développer un modèle d'affaire légèrement différent de celui des magasins de CMA. En plus de l'activité de location de matériel de ski, Zermatten Sports SA doit se focaliser sur les touristes qui se promènent en station et qui passent devant la vitrine du magasin principal. Ce segment de clientèle n'est pas forcément un grand adepte du ski. Il faut ainsi proposer une offre diversifiée qui peut plaire à cette nouvelle clientèle « non-skieur ». Par ailleurs, le développement de nouvelles prestations dans le concept du sur mesure et de la personnalisation peut se révéler très lucratif. Le service de livraison à domicile qui devrait voir le jour la saison prochaine en est un parfait exemple.

3. Risques liés à des coûts de publicité extrêmement élevés

Afin de réduire ses charges publicitaires, Zermatten Sports SA envisage de réduire la pose d'affiches publicitaires (Rey, 2018). Ce moyen de communication est très coûteux et son impact est difficilement mesurable. L'entreprise entend compenser la suppression des panneaux publicitaires en étoffant sa communication digitale par le biais des réseaux sociaux tels que Instagram, Twitter ou Snapchat. L'utilisation des réseaux sociaux est avantageuse car elle est peu coûteuse et elle permet de toucher un grand nombre de personnes, qu'elles habitent en Suisse ou à l'étranger. En termes de coûts, il s'agira uniquement du support informatique qui permettra le partage de l'information ainsi que du salaire de la personne en charge de la communication digitale. Il est prévu que ce rôle soit dédié au futur responsable des ventes. Accentuer la présence de l'enseigne sur les réseaux sociaux va également permettre de toucher une clientèle plus jeune.

Par ailleurs, Zermatten Sports SA doit poursuivre ses actions de communication via les médias et notamment par le biais de Rhône FM. Malgré un coût élevé, ces interventions sur la plus célèbre des radios valaisannes permettent de toucher quotidiennement des milliers d'auditeurs. Ce moyen de communication est extrêmement efficace.

De plus, il faut que Zermatten Sports SA suive une ligne de conduite publicitaire cohérente afin de construire sa propre image de marque. Quel que soit le canal de communication utilisé, le message qui est transmis doit avoir le même objectif et dégager les mêmes valeurs. L'objectif est d'établir une forme d'attachement émotionnel du client vis-à-vis de l'enseigne. Cette approche doit permettre de concevoir une identité de marque propre à laquelle est rattachée une communauté de consommateurs (Pons & Richelieu, 2004, p. 161). Il n'est ainsi pas forcément nécessaire d'utiliser des moyens publicitaires onéreux. Il s'agira surtout d'adapter son message au segment de clients auquel il est destiné.

4. Risques liés à la poursuite de la tendance négative dans les commerces situés en station

Comme expliqué précédemment, une tendance économique négative peut être observée dans les stations de ski depuis quelques années. Les touristes achètent moins de matériel sur le lieu de séjour et les Suisses s'équipent de plus en plus dans les magasins de plaine qui proposent des prestations meilleur marché (Masserey, 2016). Afin de lutter contre ce phénomène, Zermatten Sports SA doit mettre en avant la qualité du service en proposant des prestations sur mesure et personnalisées. De manière générale, les grandes surfaces ne proposent que peu de prestations individualisées. Ainsi, il faut que la société se démarque en adoptant une politique orientée client qui met le consommateur au centre. L'objectif, au-delà de vendre un produit ou un service, est de faire vivre une expérience au client et de l'accompagner tout au long de la découverte du produit. Avec des prestations telles que le bootfitting ou le service de livraison à domicile, Zermatten Sports SA est déjà en train d'appréhender ce nouveau modèle d'affaire qui permettra à l'entreprise de faire face à cette tendance négative.

5. Risques liés à la rechute de l'euro

Zermatten Sports SA a très peu de pouvoir vis-à-vis de ce phénomène. Le niveau de l'euro détermine l'affluence touristique de toute la Suisse et notamment de celle des stations de ski.

Afin de lutter contre les effets néfastes d'une rechute de l'euro, la société doit, en premier lieu, mettre en place une veille afin de surveiller les signes avant-coureurs d'une dépréciation de la monnaie européenne. Pour ce faire, il s'agit de consulter régulièrement les articles et les rapports du FMI sur le niveau de l'euro et les prévisions futures. De manière générale, le FMI émet, aux mois d'avril et d'octobre de chaque année, deux rapports, intitulés « Perspectives de l'économie mondiale » sur la situation économique mondiale. Le fait d'être informé à l'avance d'une éventuelle

rechute va permettre de préparer un plan de défense et de mettre en place des actions concrètes sans être pris au dépourvu.

Concrètement, il s'agira de mettre en œuvre des stratégies afin d'assurer la viabilité de l'entreprise le temps que l'euro s'apprécie à nouveau. Voici des suggestions d'actions qui permettent de lutter contre le franc fort :

- Pratiquer une politique de différenciation en proposant des produits et des services uniques, pour lesquels le prix n'est pas une constante déterminante. Le créneau du sur mesure et de la personnalisation que tend à développer Zermatten Sports SA correspond parfaitement à cette stratégie.
- Comme l'avaient fait les stations de Verbier et de Grächen suite à l'abandon du taux plancher, l'adoption d'un taux de change fixe supérieur au taux du marché permet de garder sa clientèle étrangère. En effet, en accord avec la majorité des acteurs touristiques locaux, ces stations avaient adapté leurs prix en fonction du franc fort (Bilan, 2015). Par ailleurs, c'est un moyen de promotion très intéressant pour se faire connaître auprès de nouveaux clients.
- Recentrer son modèle d'affaire sur la clientèle suisse représente également un moyen efficace de contourner les problématiques liées au franc fort. Selon le directeur de Valais/Wallis Promotion, les Suisses représentent seulement 52% des hôtes en Valais et près de la moitié de la population helvétique n'a jamais ou presque jamais visité le Valais (Bilan, 2015). Dans la mesure où les prix en Valais sont trop élevés pour les touristes étrangers, les visiteurs suisses doivent être considérés comme une cible prioritaire.

6. Risques liés au showrooming et au commerce en ligne

Pour faire face aux déconvenues du commerce en ligne et à la problématique du showrooming, les magasins physiques doivent se démarquer de ce qu'offre la vente online en apportant une valeur ajoutée supplémentaire au client. Pour ce faire de nombreuses actions et stratégies peuvent être mises en place. L'ouvrage « Le magasin n'est pas mort » décrit un certain nombre de principes à appliquer pour ne pas subir le e-commerce mais pour en profiter (Barba, 2013).

Ainsi, développer un modèle d'affaire cross-canal qui allie réseaux sociaux, site web, commerce en ligne et magasin physique peut être intéressant (Barba, 2013, p. 60). Il s'agit ainsi d'accepter et d'intégrer la dimension digitale dans son entreprise. Il faudra alors transmettre cette nouvelle vision qui consiste à se focaliser sur le client et non plus sur le produit à tous les échelons de l'entreprise.

De plus, les vendeurs doivent jouer un rôle clé. En premier lieu, les clients viennent en magasin chercher le contact physique qu'ils n'ont pas sur internet. Il est ainsi primordial que les vendeurs

soient souriants et concernés par le client. Par ailleurs, de nos jours, le client est toujours mieux informé sur le produit qui l'intéresse grâce à internet. Les vendeurs doivent être préparés à répondre à n'importe quelles questions et disposés à transmettre leur expérience du terrain afin de justifier les prix plus élevés en magasin (Barba, 2013, p. 35).

Afin de renforcer les compétences des vendeurs, il est possible de les équiper de tablette ou de smartphone afin qu'ils aient accès aux informations concernant le produit et à l'historique d'achat du client. Cela permet aux vendeurs de proposer à la clientèle des prestations sur mesure, de s'occuper directement du paiement, de traiter les points de fidélité ou de planifier une livraison à domicile par exemple (Barba, 2013, p. 38). Les possibilités sont infinies et l'utilisation d'un support numérique permet de rendre plus efficient l'échange entre le vendeur et le client.

L'objectif final est de faire vivre une expérience au client en dépassant les limites du conseil et de la vente. Il faut que le client puisse tester le matériel, s'amuser tout en étant encadré par des professionnels prêts à le conseiller. Accroître la valeur ajoutée perçue par le client en magasin est primordial pour rester concurrentiel vis-à-vis du commerce online. L'objectif ultime de ce genre de démarche est de déclencher l'acte d'achat directement en magasin.

3.9. FINANCES

3.9.1. Planification financière

Pour l'heure, Zermatten Sports SA n'utilise pas de tableau de bord spécifique permettant la gestion financière de l'entreprise. Aucun budget d'exploitation et budget de trésorerie n'est utilisé pour permettre la comparaison avec les résultats effectivement obtenus (Banque Cantonale Vaudoise BCV, 2013). La comptabilité est tenue grâce au logiciel comptable Winbiz. La saisie des pièces est garantie par la responsable de l'administration, Mme Micheline Zermatten, et les boucllements d'exercices sont effectués par la Fiduciaire Fidag SA. M. Daniel Savioz est ainsi le comptable responsable en charge de la comptabilité de la société. Ses principales tâches se résument au boucllement des comptes annuels ainsi qu'à la fourniture de conseils financiers.

Les chapitres suivants proposent plusieurs analyses et outils qui permettront d'optimiser le pilotage financier de l'entreprise. Ainsi, la structure des coûts de l'entreprise a été décomposée et des calculs de rentabilité ont été effectués. Suite à cela, les investissements déjà effectués et les investissements futurs ont été listés afin de pouvoir planifier un budget d'investissement. Pour finir, un budget opérationnel sur trois ans ainsi qu'un budget de trésorerie sur 12 mois ont été conçus.

3.9.1.1. Structure des coûts

Comme toute entreprise, la structure financière de Zermatten Sports SA se compose de différentes charges. Il est possible de séparer ces coûts en deux catégories. En premier lieu, on distingue les charges fixes qui sont liées à l'existence de l'entreprise. Ces dernières sont indépendantes de l'activité, des ventes ou du chiffre d'affaire de la société. En second lieu, on retrouve les charges variables qui évoluent en fonction du volume de chiffre d'affaire. Ainsi, elles augmentent si le chiffre d'affaire croît et diminuent si ce dernier recule (Leimgruber & Prochinig, 2015, p. 93). Les charges fixes et variables de Zermatten Sports SA ont donc été réparties dans le tableau suivant en fonction des comptes de l'exercice 2015/2016 :

Composition des charges fixes et variables - exercice 2015/2016			
Charges fixes	Montants	Charges variables	Montant
Loyer surfaces commerciales	CHF 120 426,20	Charges de marchandises	CHF 539 229,76
Loyer parking	CHF 1 000,00	Salaires et charges sociales (1/3)	CHF 140 984,86
Assurances	CHF 9 980,35		
Amortissement	CHF 5 888,90		
Salaires et charges sociales (2/3)	CHF 281 969,71		
Autres charges du personnel	CHF 6 169,30		
Charges de véhicules	CHF 3 739,93		
Autres charges locaux	CHF 31 690,26		
Droits, taxes, autorisations	CHF 7 463,25		
Charges d'énergie	CHF 8 278,60		
Charges d'administration et d'informatique	CHF 51 284,23		
Charges de publicité	CHF 25 652,38		
Impôts	CHF 9 471,60		
Total charges fixes	CHF 563 014,71	Total charges variables	CHF 680 214,62

Tableau 13 : Charges fixes et variables de Zermatten Sports SA

Source : Adapté du compte de Pertes & Profits 2015/2016

Les montants totaux des salaires et charges sociales ont été répartis entre charges variables et charges fixes pour respectivement un tiers et deux tiers. Cette distinction est nécessaire car il faut représenter le personnel intérimaire qui est engagé uniquement lors des périodes de grandes affluences en haute saison. Les coûts liés à ces emplois ponctuels doivent être imputés aux frais variables car ils dépendent de l'activité et du chiffre d'affaire de l'entreprise.

La décomposition des coûts est très importante car elle permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise. Deux calculs ont ainsi été effectués sur la base du tableau des charges fixes et variables de la société. En premier lieu, le seuil de rentabilité a permis d'évaluer le niveau de chiffre d'affaire minimum à réaliser pour avoir un résultat nul. Cela permet de déterminer à partir de quel chiffre d'affaire l'entreprise devient rentable. En second lieu, le point mort a été calculé afin d'identifier le nombre de jours d'exploitation de l'entreprise qu'il faut pour commencer à dégager des bénéfices (Leimgruber & Prochinig, 2015). Le tableau qui suit récapitule les calculs des deux ratios en question :

Calculs seuil de rentabilité et point mort		Calculs
Chiffre d'affaire 2016	CHF 1 397 858,86	CA 2016
Calcul du seuil de rentabilité	CHF 1 096 664,70	$\text{charges fixes} / [(\text{CA} - \text{charges variables}) / \text{CA}]$
Calcul du point mort	282 jours	$\text{seuil de rentabilité} / (\text{CA} / 360 \text{ jours})$

Tableau 14 : Calculs du seuil de rentabilité et du point mort

Source : Adapté du compte de Pertes & Profits 2015/2016

Nous observons ainsi que l'entreprise doit obtenir un chiffre d'affaire d'au moins CHF 1'096'664.70 si elle veut être en mesure de couvrir ses charges fixes. Dans le cas présent, Zermatten Sports SA avait réalisé un chiffre d'affaire résultant des ventes et prestations de CHF 1'397'858.86 ce qui signifie qu'un bénéfice a été réalisé. Le calcul du point mort montre que l'entreprise commence à faire des bénéfices à partir du 282^{ème} jour de l'année comptable. Malgré un bénéfice, ces chiffres, qui concernent l'exercice 2015/2016, ne sont pas très bons. Cela s'explique notamment en raison des conditions météorologiques défavorables qui ont sévi durant l'hiver de cette année (Rey, 2018). En effet, en observant les chiffres de l'exercice 2016/2017, une nette amélioration peut être constatée.

3.9.1.2. Investissements

Les activités de vente et de location d'articles de sport que pratique la société nécessitent des investissements réguliers. Certaines machines qui sont utilisées pour l'entretien du matériel de ski sont extrêmement onéreuses à l'achat. Par ailleurs, pour faire face à la forte intensité concurrentielle qui règne sur le marché des commerces de sport, l'enseigne est obligée d'investir dans des équipements derniers cris et de soigner l'aménagement de sa surface de vente. Les nouvelles tendances et gammes qui arrivent sur le marché nécessitent également un renouvellement constant des équipements pour assurer la bonne marche de l'activité (Rey, 2018).

Depuis la reprise du magasin en 2013, M. Sébastien Rey a réalisé de nombreux investissements dans le but de rajeunir et de redynamiser son commerce. Voici une liste des investissements déjà réalisés depuis 2013 :

Liste des investissements déjà réalisés depuis 2013			
Année de l'investissement	Investissements	Montant de l'investissement	Durée d'utilisation prévue
2014	Changement des systèmes informatiques	CHF 20'000.-	10 ans
2014	Ouverture de l'espace ski de randonnée	CHF 50'000.-	50 ans
2015	Rénovation de l'espace de location	CHF 115'000.-	50 ans
2015	Rénovation du site internet	CHF 1500.-	10 ans
2016	Changement des systèmes informatiques	CHF 30'000.-	10 ans
2016	Réaménagement du mobilier du magasin	CHF 30'000.-	20 ans
2016	Sablage de l'extérieur du magasin	CHF 20'000.-	40 ans
2017	Achat d'appareils de bootfitting	CHF 15'000.-	10 ans
2018	Sablage intérieur du magasin et rénovation des luminaires	CHF 80'000.-	40 ans
2018	Achat d'un minibus	CHF 50'000.-	15 ans
Total des investissements déjà réalisés		<u>CHF 411'500.-</u>	

Tableau 15 : Liste des investissements réalisés de 2013 à 2018

Sources : Adapté de Rey (2018)

Ces dernières années, le magasin principal a vécu de nombreuses transformations avec notamment l'ouverture d'un nouvel espace dédié au ski de randonnée et la rénovation de l'espace de location. Des travaux de sablage ont également été effectués à l'intérieur et à l'extérieur des locaux commerciaux. La mise en place de prestations de bootfitting a nécessité l'achat de machines spécialisées pour cette activité. Par ailleurs, le site web et les équipements informatiques ont été remis à neuf. Avec pour objectif de mettre en place un service de livraison à domicile de matériel de ski ainsi que pour faciliter le transport de matériel, la société a fait l'acquisition d'un nouveau minibus. Comme on peut le constater dans les bilans comptables des cinq dernières années, ces investissements ont été financés grâce aux bénéfices réalisés les années précédentes et non par le biais de crédits ou de fonds propres (Rey, 2018).

Beaucoup d'investissements ont déjà été réalisés ces dernières années. Ainsi, la société ne projette pas de faire énormément de nouvelles acquisitions à court terme. Par ailleurs, la perte des magasins du Signal et de l'Aminona auront un impact négatif certain sur les possibilités d'investissement dans le futur. Afin de prévoir les besoins en financement qui subviendront à l'avenir, une liste des investissements à réaliser dans les dix prochaines années a été élaborée :

Liste des investissements futurs à réaliser dans les dix prochaines années			
Année probable de l'investissement	Investissements	Montant de l'investissement	Durée d'utilisation prévue
2019 - ...	Formation continue	CHF 20'000.- / an	-
2025	Rénovation du site web	CHF 1500.-	10 ans
2025	Renouvellement des systèmes informatiques	CHF 50'000.-	10 ans
2026	Remplacement de la machine d'entretien des skis	CHF 400'000.-	15 ans
2027	Remplacement des appareils bootfitting	CHF 15'000.-	10 ans
Total des investissements futurs (à 10 ans)		<u>CHF 666'500.-</u>	

Tableau 16 : Liste des investissements à réaliser dans les dix prochaines années

Sources : Adapté de Rey (2018)

Comme on peut l'observer dans le tableau ci-dessus, la société n'a pas prévu d'investissement particulier dans les cinq à six prochaines années, si ce n'est le financement de formations continues à destination de son personnel. En vue d'améliorer les compétences de ses employés et d'optimiser la qualité de ses services-conseils, Zermatten Sports SA prévoit d'investir environ CHF 20'000.- par année dans des formations continues (Rey, 2018). Dans le tableau ci-dessus, le total des investissements futurs comprend un montant de CHF 200'000.- qui correspond au total des investissements consentis pour la formation du personnel sur les dix prochaines années.

À partir de 2025, certains équipements et infrastructures deviendront obsolètes et il s'agira de les remplacer. En effet, le site web devrait être rénové, les machines de bootfitting remplacées et les systèmes informatiques renouvelés. Par ailleurs, il est impératif de prévoir le remplacement de la machine d'entretien qui permet les services du matériel de glisse. L'achat d'un tel bien s'articule aux alentours de CHF 400'000.- (Rey, 2018). Les montants à engager pour ces investissements sont non négligeables et il s'agira de les anticiper en créant des réserves. L'entreprise possède un niveau de liquidité élevé. Ainsi, l'autofinancement est le moyen privilégié par la société pour couvrir ses acquisitions. Cependant, dans le cas où les capacités d'autofinancement seraient insuffisantes,

Zermatten Sports SA serait en mesure d'offrir les garanties nécessaires à un bailleur de fond grâce à une trésorerie bien fournie et aux bons résultats réalisés.

Outre ces investissements qui concernent le magasin à proprement parler, la société désire, à l'avenir, se concentrer sur la prise de nouvelles parts de marché dans des domaines multiples. La diversification de ses activités permettra à la société de réduire ses risques. Ainsi, des frais de recherche et d'étude de marché devront être supportés afin de permettre la mise en place de ces projets (Rey, 2018).

3.9.1.3. Budget opérationnel

Afin de présenter l'évolution du chiffre d'affaire, des charges et des résultats de Zermatten Sports SA dans les prochaines années, un compte de pertes et profits prévisionnel a été conçu. Le tableau considère comme année de base l'exercice 2016/2017, soit le dernier exercice bouclé. L'exercice 2017/2018 a été entièrement saisi dans la comptabilité mais son bouclage n'a pas encore été effectué par le fiduciaire en charge de cette tâche. Le détail de ces deux exercices permet ainsi une comparaison. Les prévisions pour les exercices 2018/2019 et 2019/2020 ont été établies en tenant compte des constatations faites dans ce travail ainsi que grâce aux estimations du mandant, M. Sébastien Rey. Par prudence, une marge de sécurité a été appliquée sur les charges des exercices 2018/2019 et 2019/2020. Les montants indiqués dans le tableau sont donc légèrement surévalués. Par ailleurs, il a été décidé, en accord avec le mandant, d'effectuer les prévisions seulement sur les deux prochains exercices. En effet, la situation des magasins de sport de station est difficile à appréhender à trop long terme car elle est soumise à de nombreux paramètres externes. A noter également qu'un exercice comptable s'étend du 1^{er} mai au 30 avril.

Compte de Pertes & Profits prévisionnel 2016-2020				
	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Recettes				
Ventes de marchandises et prestations	CHF 1 438 041,02	CHF 1 681 954,72	CHF 800 000,00	CHF 850 000,00
Total des recettes	CHF 1 438 041,02	CHF 1 681 954,72	CHF 800 000,00	CHF 850 000,00
Charges				
Charges de marchandises	CHF 481 382,40	CHF 394 822,16	CHF 400 000,00	CHF 420 000,00
Charges de personnel	CHF 392 155,30	CHF 458 459,85	CHF 440 000,00	CHF 450 000,00
Charges de locaux	CHF 147 054,48	CHF 149 304,95	CHF 60 000,00	CHF 60 000,00
Charges de véhicules	CHF 5 495,75	CHF 2 716,00	CHF 7 000,00	CHF 10 000,00
Assurances-chose, droits, taxes	CHF 19 317,65	CHF 10 538,95	CHF 10 000,00	CHF 15 000,00
Charges d'énergie	CHF 6 342,00	CHF 7 352,30	CHF 7 000,00	CHF 8 000,00
Charges d'administration et d'informatique	CHF 20 495,65	CHF 18 663,65	CHF 20 000,00	CHF 20 000,00
Publicité	CHF 17 610,45	CHF 14 921,36	CHF 15 000,00	CHF 20 000,00
Autres charges d'exploitation	CHF 3 998,85	CHF 2 579,40	CHF 4 000,00	CHF 4 000,00
Charges financières	-CHF 312,34	CHF 690,51	CHF 1 000,00	CHF 1 000,00
Amortissements	CHF 3 200,00	CHF 4 000,00	CHF 5 000,00	CHF 5 000,00
Impôts	CHF 72 518,75	CHF 44 459,70	CHF 55 000,00	CHF 50 000,00
Charges et produits extraordinaires	CHF 7 800,00	CHF 0,00	CHF 5 000,00	CHF 5 000,00
Total des charges	CHF 1 177 058,94	CHF 1 108 508,83	CHF 1 029 000,00	CHF 1 068 000,00
Résultat de l'exercice	CHF 260 982,08	CHF 573 445,89	-CHF 229 000,00	-CHF 218 000,00

Tableau 17 : Compte de pertes & profits prévisionnel 2016 - 2020

Sources : Année 2016/2017 et 2017/2018 adaptées de la comptabilité, années 2018/2019 et 2019/2020 données de l'auteur

Le chiffre d'affaire est constitué des prestations de services ainsi que de l'activité de vente de matériel de sport. Les prestations de services correspondent à l'activité de location, aux services d'entretien et aux prestations de bootfitting. Suite à la perte des surfaces commerciales de l'Aminona et du Signal, la société devrait voir son chiffre d'affaire baisser. Le mandant, M. Sébastien Rey, table ainsi sur une recette annuel fluctuant entre CHF 800'000.- et CHF 850'000.- pour les deux prochaines années (Rey, 2018).

En ce qui concerne l'évolution des charges, des fluctuations dues à différents facteurs devraient être constatées durant les années à venir. Pour rappel, les montants prévisionnels présentés dans le tableau ci-dessus sont légèrement surévalués par mesure de prudence. Malgré la perte des locaux commerciaux du Signal et de l'Aminona, M. Sébastien Rey estime que les charges de marchandises devraient se maintenir à un niveau semblable au dernier exercice. Grâce à un stock de base conséquent, les achats de marchandises de l'exercice 2017/2018 ont été revus à la baisse en comparaison aux exercices 2015/2016 et 2016/2017 où les achats de marchandises avoisinaient les CHF 500'000.-. Dans les prochaines années, les charges annuelles de marchandises devraient ainsi approcher CHF 400'000.- (Rey, 2018).

A court terme, les charges de personnel devraient diminuer légèrement en raison de la réduction de personnel suite à la perte des magasins du Signal et de l'Aminona. Cependant, la mise en place de la nouvelle politique de ressources humaines qui comprend des formations continues et l'enrôlement d'employés mieux qualifiés devraient contrebalancer cette baisse (Rey, 2018).

Les charges imputables aux locaux d'exploitation devraient, quant à elles, baisser fortement. En effet, la société n'aura plus besoin de régler les loyers des surfaces commerciales de l'Aminona et du Signal. Seul le loyer du magasin principal, de l'atelier d'entretien, du local d'exploitation d'Ycoor et du garage de stockage devront être payés (Rey, 2018).

En ce qui concerne les charges de véhicules, une forte augmentation devrait être observée dès la saison prochaine en raison de la mise en place du service de livraison à domicile de matériel de ski. L'accroissement des coûts proviendra principalement des frais d'essence et d'entretien du minibus qui sera utilisé pour les livraisons. A noter que ces frais dépendent du nombre de livraisons effectuées pendant la saison. Un succès croissant du service de livraison à domicile aura ainsi pour effet d'augmenter ces charges d'année en année.

A propos des frais liés aux assurances, aux droits et aux taxes, ils devraient vraisemblablement rester plus ou moins constants et fluctuer entre CHF 10'000.- et CHF 15'000.- (Rey, 2018). Les charges d'énergies devraient diminuer en raison de la perte des magasins du Signal et de l'Aminona. Cependant, la direction projette d'acquérir un véhicule de fonction électrique. Dans la mesure où la recharge du véhicule se fera au magasin principal, les charges d'énergie seront impactées et la facture d'électricité augmentera.

Les charges d'administration et d'informatique ainsi que les autres charges d'exploitation ne devraient pas subir de hausse ou de baisse significative dans les années à venir. Par ailleurs, la société ne projette pas de contracter un crédit ou d'entreprendre quelconques opérations financières entraînant des frais dans les deux prochaines années. Ainsi, les charges financières devraient rester plus ou moins constantes. Un montant estimatif de CHF 1'000.- a ainsi été alloué pour ces frais (Rey, 2018).

La société prévoit d'optimiser sa communication, notamment en abandonnant les affiches publicitaires classiques au profit des réseaux sociaux, de spots publicitaires radios ou télévisuels ou par le biais d'événements. Avec cette volonté de gagner en visibilité, les charges de publicité de la société risquent d'augmenter. Cela explique donc le montant de CHF 20'000.- prévu pour l'exercice 2019/2020 (Rey, 2018).

Les amortissements ne devraient pas subir de forte baisse ou hausse lors des exercices 2018/2019 et 2019/2020. Un budget pour les amortissements de CHF 5'000.- a ainsi été alloué. En ce qui concerne l'exercice 2017/2018, un montant estimatif de CHF 4'000.- a été admis étant donné que le montant

véritable n'est pas disponible car l'exercice n'est pas encore bouclé. Quant aux impôts, ils ne devraient pas excessivement augmenter à court terme étant donné que le chiffre d'affaire des deux prochaines années sera vraisemblablement revu à la baisse (Rey, 2018). Pour finir, les charges et produits extraordinaires n'étant pas prévisibles, un montant estimatif de CHF 5'000 a été défini pour les exercices 2018/2019 et 2019/2020. Il n'y a pas de charges et produits extraordinaires lors de l'exercice 2017/2018.

Les exercices 2016/2017 et 2017/2018 se soldent donc par un bénéfice. Des conditions météorologiques favorables ainsi que le Magic Pass ont notamment permis à Zermatten Sports SA de réaliser un excellent exercice 2017/2018. Pour la suite, les résultats sont moins réjouissants. En effet, selon le compte de résultat prévisionnel ci-dessus, une perte d'exercice de CHF 229'000.- est prévue pour 2018/2019. L'exercice 2019/2020 devrait quant à lui aboutir à un résultat déficitaire de CHF 218'000.-. Ces chiffres négatifs sont en grande partie dus à la perte des magasins du Signal et de l'Aminona. Cet incident devrait entraîner une baisse importante du chiffre d'affaire. Il faut toutefois nuancer les pertes qui sont encadrées en rouge dans le tableau ci-dessus étant donné que les charges sont surévaluées pour des raisons de prudence. A l'avenir, la société devra cependant faire en sorte de réduire au maximum ses coûts afin de rapidement dégager un bénéfice.

3.9.1.4. Budget de trésorerie

Afin de prévoir l'évolution des liquidités pour l'exercice 2018/2019, un budget de trésorerie a été réalisé. Cet outil permet de détecter d'éventuels problèmes de trésorerie et d'éviter des situations de manque de liquidité. Le but de ce tableau est de prévoir les encaissements et les décaissements qui surviennent chaque mois (Banque Cantonale Vaudoise BCV, 2013). Les montants budgétés ont été définis par le mandant, M. Sébastien Rey, en se basant sur les chiffres des exercices précédents. Le tableau du budget de trésorerie est disponible en annexe.

Contrairement au budget opérationnel, le budget de trésorerie a été élaboré en prenant en compte les magasins du Signal et de l'Aminona, en plus du magasin principal. Ceci était la volonté du mandant afin de représenter au mieux la situation de l'entreprise à très court terme. Aux dernières nouvelles, la procédure juridique intentée à l'encontre de CMA a été validée. La durée moyenne d'une telle procédure est de 36 mois au tribunal cantonal (Rey, 2018). Il y a donc de fortes chances pour que la société exploite encore une année supplémentaire les locaux commerciaux de l'Aminona et du Signal. De ce fait, les charges et produits budgétés concernent également ces surfaces de vente.

Les encaissements et décaissements prévus pour l'exercice 2018/2019 ont été définis en se basant sur les exercices antérieurs et en considérant les prévisions du mandant. Un montant de CHF 1'000.- dédié à d'éventuels investissements a été fixé en fin d'exercice comptable, soit pour le mois d'avril. Le tableau tient également compte des délais de paiement et d'encaissement des charges et des produits.

Tout comme le chiffre d'affaire, les charges de marchandises et les charges salariales évoluent en fonction des périodes de l'année. En haute saison, soit du mois de décembre au mois de février, les sorties de trésorerie en lien avec ces charges sont très importantes afin de garantir la bonne marche de l'activité. Le mois d'août, durant lequel de nombreux touristes visitent la station, est également concerné par cette tendance.

Les autres charges varient de manière plus ou moins aléatoire. Toutefois, des besoins spécifiques en liquidité peuvent être relevés tout au long de l'année :

- Paiement d'un loyer de CHF 65'000.- en septembre
- Paiement de loyer et autres charges d'immeuble d'environ CHF 100'000.- en avril
- Paiement des primes d'assurance pour un montant de CHF 9'000.- en décembre
- Paiement d'impôts et taxes pour un montant de CHF 30'000.- en mai, pour un montant de CHF 45'000.- en octobre et pour un montant de CHF 48'000.- en février
- Financement de campagnes publicitaires en juillet pour CHF 2'500.-, en septembre pour 3'000.-, en novembre pour CHF 3'500.-, en janvier pour CHF 2'200.- et en avril pour CHF 2000.-
- Montants importants de TVA à payer durant la haute saison en hiver

3.9.2. Calcul de rentabilité du service de livraison à domicile

L'étude de marché réalisée auprès de la clientèle de l'enseigne a permis de montrer qu'un réel intérêt existait pour la création d'un service de livraison à domicile de matériel de ski. En effet, 18% des personnes sondées ont confié qu'elles seraient de potentiels clients de cette prestation. Afin de mesurer la rentabilité de ce service et de s'assurer de couvrir tous les frais engagés dans cette activité, plusieurs calculs ont été réalisés. Ces derniers sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Rentabilité du service de livraison à domicile				
Années (saisons d'hiver)	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Nombre de livraisons sur la saison	535	580	600	650
Chiffre d'affaire total (nbre livraison X 20.-)	CHF 10 700,00	CHF 11 600,00	CHF 12 000,00	CHF 13 000,00
Frais d'essence (nbre livraison X 4.-)	CHF 2 140,00	CHF 2 320,00	CHF 2 400,00	CHF 2 600,00
Forfait entretien véhicule	CHF 300,00	CHF 300,00	CHF 300,00	CHF 300,00
Salaires horaires du livreur (20.-/h)	CHF 5 350,00	CHF 5 800,00	CHF 6 000,00	CHF 6 500,00
Frais de promotion et frais site web	CHF 1 000,00	CHF 1 000,00	CHF 1 000,00	CHF 1 000,00
Coûts d'exploitation totaux	CHF 8 790,00	CHF 9 420,00	CHF 9 700,00	CHF 10 400,00
Bénéfice	CHF 1 910,00	CHF 2 180,00	CHF 2 300,00	CHF 2 600,00

Tableau 18 : Calcul de rentabilité du service de livraison à domicile

Sources : données de l'auteur et estimations du mandant (Rey, 2018)

Afin d'être le plus représentatif possible, les calculs se basent sur l'évolution du service durant les quatre prochaines saisons d'hiver. Le premier élément qu'il a fallu déterminer a été le nombre de livraisons que la société prévoyait de faire sur l'ensemble de la saison. Pour ce faire, une moyenne du nombre de clients sur les deux dernières saisons d'hiver a été réalisée. Ainsi, l'entreprise a servi en moyenne 5349 clients durant chacune des deux dernières saisons. Ce chiffre a été obtenu grâce au logiciel « Cash flow » qu'utilise la société pour la gestion de ses opérations de vente. Il correspond au nombre de factures et reçus transmis aux clients durant l'ensemble de la saison. Ainsi, l'entreprise a servi 4700 clients lors de la saison 2016/2017 et 5998 clients lors de la saison 2017/2018. Grâce à ces chiffres, une moyenne de 5349 clients peut être obtenue.

Pour trouver le nombre de livraisons prévues pour la saison prochaine, soit la saison 2018/2019, il suffit de multiplier le 18% de personnes potentiellement intéressées par ce service par le nombre moyen de clients sur une saison. Ainsi, on obtiendra le nombre de clients qui devraient potentiellement être amenés à utiliser le service de livraison à domicile la saison prochaine. Après concertation avec le mandant et afin de disposer d'une marge de sécurité, le pourcentage de personnes potentiellement intéressées, qui était initialement de 18% selon l'étude de marché, a été réduit à 10%. En multipliant ces 10% par le nombre moyen de clients de 5349, nous obtenons un nombre de livraisons sur la saison de 535. En considérant que ce service gagne en popularité au fil des années, le nombre de livraisons pour les saisons futures a systématiquement été augmenté. Pour finir, il a été considéré pour les calculs que le nombre de livraisons se stabilisera à 650 pour les saisons ultérieures à 2021/2022.

En ce qui concerne le chiffre d'affaire, il concerne uniquement les recettes liées à la facturation de la livraison, indépendamment du prix de la location du matériel. Suite aux conclusions faites dans l'étude de marché, le prix de la livraison a été fixé à CHF 20.-. En multipliant le nombre de livraisons par le prix unitaire d'une livraison on obtient ainsi le chiffre d'affaire total pour chacune des saisons.

Suite à cela, il a fallu déduire les charges d'exploitation de ce service. Un forfait estimatif de CHF 4.- par livraison a été appliqué pour les frais d'essence. Pour ce qui est des frais d'entretien du minibus utilisé pour les livraisons, un forfait de CHF 300.- par saison a été considéré. Le prix du service d'entretien annuel de l'ancien minibus était de CHF 600.- en moyenne. En tenant compte du fait que le minibus sera utilisé pour le service de livraison à hauteur de 50%, les coûts d'entretien du véhicule imputables au service de livraison se montent à CHF 300.- (Rey, 2018).

Il a également fallu tenir compte du salaire du livreur. Pour pouvoir assurer la bonne marche de ce service, Zermatten Sports SA va devoir engager un employé qui s'occupera uniquement de cette activité. Il faudra prévoir un salaire horaire de CHF 20.- pour cette personne. Il a été considéré qu'une livraison dure en moyenne une demi-heure car le service sera uniquement disponible pour les résidents de la station de Crans-Montana. Le rapatriement de la marchandise est aussi compris dans

cette demi-heure. Il suffit donc de diviser le nombre de livraisons par deux puis de multiplier par CHF 20.- (Rey, 2018). Les charges salariales à prévoir pour l'exercice 2018/2019 se montent ainsi à CHF 5'350.- environ.

Pour finir, il s'agit de déduire les frais dédiés à la promotion du service ainsi que les frais de type administratif tels que la gestion des réservations ou les frais liés au site web. Un forfait de CHF 1'000.- a ainsi été admis (Rey, 2018). En soustrayant ces différentes charges du chiffre d'affaire total, le bénéfice saisonnier dégagé par ce service peut ainsi être obtenu.

Le tableau ci-dessus présente donc les bénéfices estimatifs réalisés grâce à ce service pour les quatre prochaines saisons. En considérant une augmentation du nombre de livraisons au fil des années, le bénéfice devrait croître légèrement. Il peut être constaté que les résultats financiers qui ressortent de cette activité sont relativement peu élevés. Toutefois, les charges d'exploitation sont couvertes. Ce constat était prévisible et l'objectif premier de ce service est de développer l'image de l'entreprise et non de dégager un profit important. En proposant une telle prestation, Zermatten Sports SA va pouvoir se démarquer de ses concurrents et augmenter ses ventes. En effet, aucun autre magasin ne propose ce service dans la station. Par ailleurs, la mise en place d'une telle offre va donner du crédit à la politique de l'entreprise qui prône la qualité et une stratégie orientée client. L'adoption du créneau du sur mesure et de la personnalisation va également permettre à la société de se différencier vis-à-vis du commerce online. En outre, les risques concernant la mise en place de ce service sont très faibles. L'investissement de départ n'est pas extrêmement conséquent et le minibus pourra être utilisé pour d'autres tâches dans le cas où le service de livraison devait s'arrêter.

En plus de ces analyses, le temps de retour sur investissement a été calculé de manière simplifiée grâce au tableau ci-dessous.

Temps de retour sur investissement	
Investissements :	Montants :
Minibus	CHF 25 000,00
Table de réglage (installée dans le minibus)	CHF 5 000,00
Outils	CHF 1 000,00
Investissement de départ total	CHF 31 000,00
Temps de retour sur investissement	12,5 ans

Tableau 19 : Calcul du temps de retour sur investissement du service de livraison

Sources : données de l'auteur et estimations du mandat (Rey, 2018)

Le prix d'achat du nouveau minibus est de CHF 50'000.-. Etant donné qu'il sera utilisé à hauteur de 50% pour le service de livraison, l'investissement à prendre en compte est de CHF 25'000.-. Une table de réglage devra également être installée dans le véhicule. Cette dernière permettra à la

personne en charge des livraisons d'apporter les réglages nécessaires au matériel pour chaque client. Un montant de CHF 5'000.- a été prévu pour l'achat et l'installation de la table de réglage. Finalement, il faut considérer un montant d'environ CHF1'000.- pour les outils ainsi que du petit matériel divers (Rey, 2018).

En considérant que le bénéfice se stabilisera à CHF 2'600.- pour les saisons ultérieures à 2021/2022, un temps de retour sur investissement de douze ans et demi a pu être estimé. La durée d'utilisation du minibus devrait avoisiner, voire dépasser 12 à 13 ans (Rey, 2018). Ainsi, l'investissement de départ devrait pouvoir être amorti grâce aux bénéfices dégagés.

3.10. RECOMMANDATIONS

Ci-après, des recommandations ainsi que des propositions d'améliorations ont été émises dans le but de pérenniser la société et d'améliorer son fonctionnement. Les suggestions qui suivent sont issues des études et analyses menées tout au long de ce travail. Il s'agit ainsi d'un condensé des principales observations qui sont ressorties des différents chapitres de ce business plan.

- Augmenter la profondeur de certaines gammes de produits : il a été observé que l'assortiment disponible pour certaines catégories d'articles n'offrait pas suffisamment de choix et de profondeur. En effet, l'offre de Zermatten Sports SA dessert une grande quantité de pratiques sportives. Cependant, plusieurs consommateurs se plaignent du manque de choix dans les confections de ville, l'assortiment de randonnée à ski et dans le matériel de ski. Outre ces éléments, la gamme de ski destinée à la location nécessite également d'être étoffée. La perte des magasins du Signal et de l'Aminona permettra notamment d'acheminer de la marchandise supplémentaire au magasin principal afin de résoudre cette problématique.
- S'adapter aux nouvelles modes et tendances : aujourd'hui, il est fondamental pour un magasin de sport d'être réactif aux nouveautés qui arrivent sur le marché. Les collections se renouvellent toujours plus vite et il est extrêmement important de suivre ces tendances afin de proposer des produits qui correspondent aux désirs des clients. En effet, de nouvelles pratiques sportives voient le jour, des équipements munis de gadgets technologiques arrivent régulièrement sur le marché, des tendances comme celle qui consiste à porter des habits de sport en tant que tenue de ville envahissent la société actuelle, de nouvelles technologies de production apparaissent telles que les imprimantes 3D ou les robots d'entretien dernier cri. Afin de rester attractive, Zermatten Sports SA doit mettre en place une veille stratégique lui permettant de repérer les dernières nouveautés qui profiteraient à l'entreprise.

- Développer le créneau du développement durable : ce point est directement en lien avec le précédent. L'engouement actuel de la société pour l'écologie représente une opportunité intéressante à saisir pour un commerce comme Zermatten Sports SA. En premier lieu, la société pourrait envisager la commercialisation de quelques marques éthiques et éco-responsables sous la forme d'un rayon spécialisé. En second lieu, l'enseigne pourrait adopter une certification écologique telle que la norme « ISO 14001:2015 Systèmes de management environnemental ». Ce genre d'actions permettrait de soigner l'image de l'entreprise et d'attirer de nouveaux clients.
- Résoudre les problématiques liées au personnel : dans ce travail, des lacunes concernant le personnel du rez-de-chaussée du magasin principal ont été constatées. Plusieurs clients se plaignaient effectivement d'une prise en charge laissant à désirer et de vendeurs peu impliqués et manquant de polyvalence et de compétences. Dans la mesure où Zermatten Sports SA veut baser son modèle d'affaire sur la qualité des prestations, la personnalisation et le sur mesure, il est primordial que les vendeurs soient parfaitement compétents. Pour ce faire, la société doit proposer des formations continues à ses employés et les soumettre à des évaluations régulières afin de déterminer leur niveau de motivation et de mesurer leurs progrès. Par ailleurs, la direction doit instaurer un dialogue avec ses employés pour que ceux-ci puissent exprimer leurs ressentis et émettre des suggestions. Cela s'avérera bénéfique pour l'entente globale des équipes de travail et permettra d'éviter une rupture entre la direction et ses employés.
- Améliorer la disposition et la décoration du magasin principal : les enquêtes menées auprès des clients de l'enseigne ont montré que plusieurs d'entre eux considéraient la décoration du magasin comme désuète et que certains rayons étaient disposés de manière désordonnée. Avec le renouvellement des éclairages et le sablage de l'intérieur du magasin intervenus en juin 2018, la société a anticipé cette recommandation en rafraichissant son local commercial. En outre, l'enseigne devra veiller à disposer ses rayons de manière ordonnée par familles de sport, par marques ou par usages afin d'éclaircir le magasin. En effet, la mise en scène des produits avec des décorations, des couleurs, des lumières et autres rend la pièce plus agréable et permet de faciliter l'acte d'achat pour les clients.
- Mettre en place le service de livraison à domicile de matériel de ski : les études quantitatives et qualitatives ont permis de démontrer qu'environ 20% des sondés se voyaient comme de potentiels clients de ce service. Les types de clientèle intéressés par cette prestation sont les familles nombreuses pour des raisons de gain de temps et les jeunes retraités fortunés adeptes des prestations haut de gamme. Ce service s'adressera ainsi plutôt aux touristes en vacances à Crans-Montana. Selon les études menées, le prix

du service devra se situer aux alentours de CHF 20.- et la réservation devra se faire via le site web de Zermatten Sports SA. L'analyse de la rentabilité de ce service a démontré que les profits dégagés ne seront pas extrêmement importants. Cependant, la mise en place de cette prestation aidera la société à se différencier de la concurrence et permettra de nourrir l'image d'une entreprise qui offre des services personnalisés et sur mesure.

- Faire face aux risques liés au développement d'une station intégrée à Crans-Montana : afin de se prémunir de ces risques, Zermatten Sports SA doit, dans un premier temps, développer une forte collaboration avec les principaux acteurs locaux de la station tels que Crans-Montana Tourisme & Congrès, l'Ecole Suisse de Ski, les hôtels, les agences de voyage, les restaurants ainsi que les autres magasins. Cette collaboration permettra à l'entreprise d'obtenir de nouveaux clients, de se constituer un réseau de partenaires et de faire partie à part entière de la nouvelle identité de la station, « Crans-Montana Absolutely ». En second lieu, il s'agira de faire face aux magasins SwissRent que développe CMA. Ces commerces se trouvent au pied des remontées mécaniques. Ainsi, Zermatten Sports SA doit profiter de son implantation au cœur de la station de Crans-Montana pour développer un modèle d'affaire légèrement différent de celui des magasins SwissRent afin de se différencier. Il conviendra ainsi de se focaliser sur la clientèle qui passe devant la vitrine du magasin principal. Beaucoup de ces clients ne sont pas de grands adeptes du ski. Ainsi, il sera question de concevoir des offres adaptées à cette clientèle.
- Déployer des actions afin de lutter contre le showrooming, le commerce en ligne et la concurrence des autres magasins physiques : ce point concerne notamment le point précédent qui vise à contrer l'arrivée sur le marché de SwissRent. Ainsi, plusieurs démarches stratégiques peuvent être adoptées afin de se différencier :
 - Mettre en avant la qualité des services, du conseil et des produits vendus
 - Proposer des prestations individualisées afin de satisfaire au mieux le client
 - Former ou engager des vendeurs spécialisés afin de garantir une prise en charge de premier ordre
 - Faire vivre une réelle expérience au client en lui permettant de tester le matériel et en l'accompagnant tout au long de sa découverte du produit
 - Se diversifier pour faire face à la concurrence en proposant des offres et prestations uniques telles que le service de bootfitting ou le service de livraison à domicile

- Etendre sa visibilité : pour ce faire, la société devra, en premier lieu, étendre sa communication digitale. En délivrant un flux d'informations régulier sur des réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, Instagram ou Snapchat, l'entreprise s'assure de toucher un large public habitant autant en Suisse qu'à l'étranger. De plus, ce moyen publicitaire est peu coûteux et permet de toucher une clientèle jeune. Par ailleurs, la multiplication d'interventions ou de spots publicitaires via des chaînes de radio ou de télévision locales va permettre d'augmenter fortement la visibilité de l'entreprise. Malgré un coût élevé, ces canaux de communication sont extrêmement efficaces. Finalement, quelle que soit la méthode marketing utilisée, la société devra s'assurer de suivre une ligne de conduite publicitaire cohérente. Cela permettra à Zermatten Sports SA de construire sa propre image de marque et de développer un attachement émotionnel chez ses consommateurs.

- Mettre en place les actions suivantes pour garantir la santé financière de la société :
 - Réduire au maximum les charges futures de la société afin de minimiser les conséquences financières liées à la perte des magasins du Signal et de l'Aminona
 - Constituer un fond spécial pour l'achat du nouveau robot d'entretien, investissement d'environ CHF 400'000.- qui aura lieu d'ici 2026

3.11. BUSINESS MODEL CANVAS FUTUR AVEC RECOMMANDATIONS INTÉGRÉES

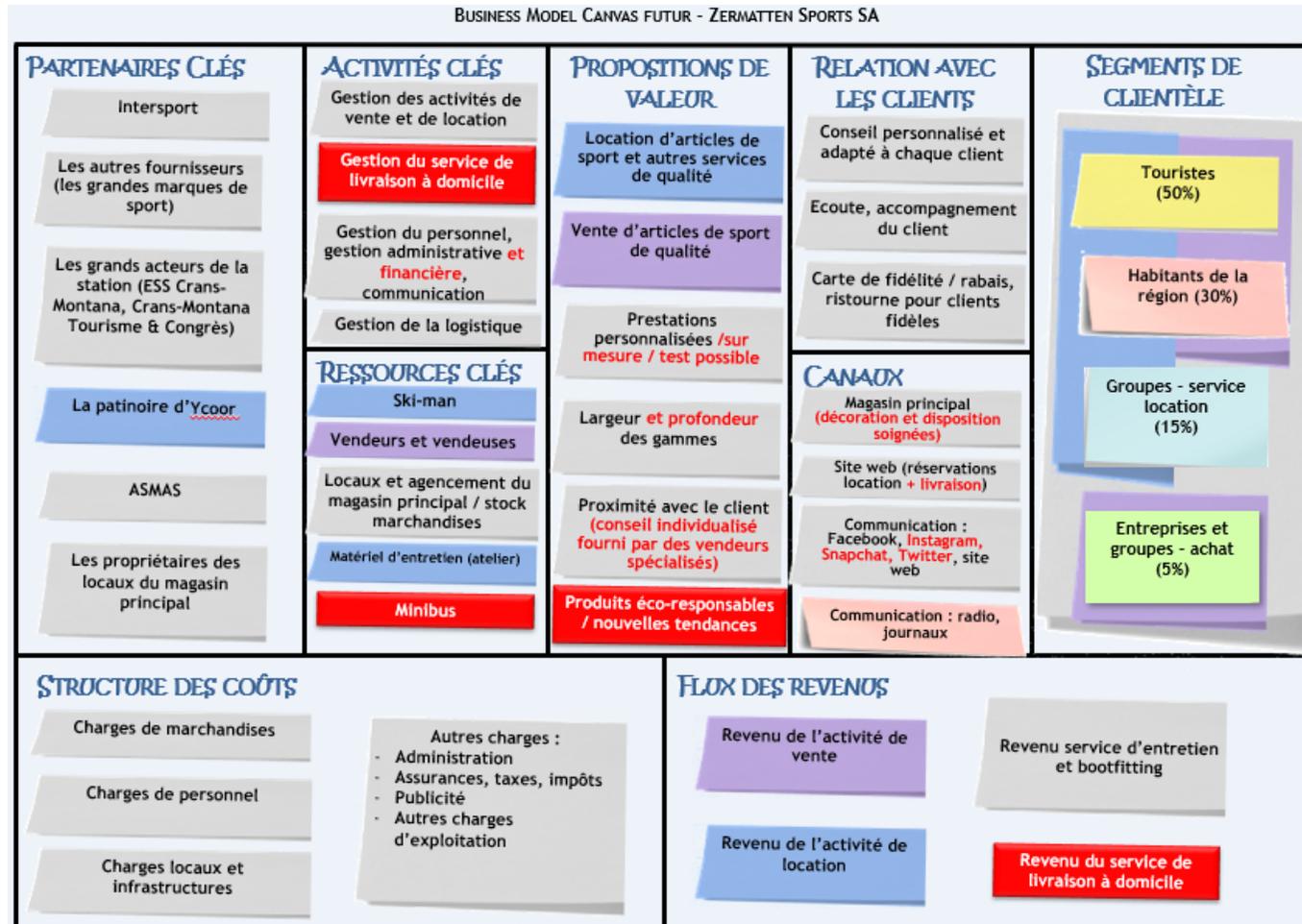


Tableau 20 : Business Model Canvas futur de Zermatten Sport SA

Source : Tableau inspiré de l'ouvrage Business Model Nouvelle Génération (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Afin de schématiser en une seule page la composition du futur modèle d'affaire de Zermatten Sports SA, un Business Model Canvas incluant les recommandations de ce travail a été conçu. Cette matrice décrit comment l'entreprise va créer, délivrer et capturer de la valeur dans les trois à quatre prochaines années.

Le Business Model Canvas futur ci-dessus se base sur le modèle d'affaire actuel de l'enseigne qui peut être consulté dans le chapitre « Analyse du Business Model ». Les recommandations et suggestions qui sont ressorties de ce business plan ont été ajoutées en rouge. Dans certains cas, un nouveau rectangle de couleur rouge a été inséré dans le canevas et dans d'autres, les cases ont été complétées avec une police de couleur rouge. Tous les éléments qui apparaissent en rouge correspondent ainsi aux propositions d'amélioration qui pourront potentiellement être intégrées au modèle d'affaire de l'entreprise.

En ce qui concerne les segments de clientèle, l'évolution de Zermatten Sports SA vers le nouveau business model va faire apparaître de nouveaux segments de clients ou accentuer le poids de certains segments existants. Ainsi, le nombre de clients suisses devrait croître tout comme la quantité de visiteurs non-skieurs. Ce sera également le cas pour les adeptes des prestations personnalisées. Ces sous-catégories de clients se répartissent de manière aléatoire dans les segments de clients évoqués dans le canevas de la page précédente. Pour cette raison, il était difficile d'exprimer ces éléments dans la matrice.

Pour le reste, toutes les explications des éléments qui figurent en rouge sur le Canvas se trouvent dans le chapitre précédent « Recommandations ».

CONCLUSION

Suite aux analyses et études menées tout au long de ce travail, il est possible de faire ressortir plusieurs observations déterminantes. En premier lieu, ce business plan a permis de mettre en lumière les menaces qui découlent de différents concurrents. Le commerce en ligne et l'évolution de Crans-Montana en une station intégrée possédant ses propres magasins de sport constituent les deux principaux dangers à ce niveau-là. La poursuite de la tendance négative qui découle du fait que de plus en plus de Suisses s'équipent dans les magasins de plaine et que les touristes achètent toujours moins de matériel sur le lieu de séjour représente aussi une vraie menace.

Pour faire face à ces problématiques, Zermatten Sports SA a plusieurs solutions qu'il s'agira de combiner afin d'obtenir un résultat concret. Tout d'abord, il faudra que l'enseigne se différencie de la concurrence en proposant des produits sur mesure et des prestations personnalisées. Ensuite, étendre ses activités et se diversifier permettra à la société de minimiser ces risques et d'attirer de nouveaux clients. Pour finir, il sera fondamental de délivrer à ses clients une valeur ajoutée supérieure que celle délivrée par ses concurrents. Pour ce faire, Zermatten Sports SA devra notamment augmenter la visibilité de l'entreprise à travers une communication digitale plus élaborée et s'assurer de la qualité de ses vendeurs afin de garantir un service-conseil de haut standing.

Outre ces observations, ce travail a permis de tirer d'autres constats intéressants. Les collections se renouvellent toujours plus vite. Ainsi, il est primordial d'être attentif et réactif aux nouveautés afin de garantir aux clients des produits dernier cri. D'autre part, il a été constaté que la clientèle non-skieur ne cessait de croître. De ce fait, proposer une offre pour ce segment de clients est devenu une évidence. En ce qui concerne la société à proprement parler, un réel intérêt pour le service de livraison à domicile de matériel de ski a été relevé dans les enquêtes menées. En outre, l'étude de marché a permis de démontrer l'importance de l'emplacement des surfaces de ventes.

La principale limite qui a impacté ce travail est le faible volume de documentation disponible concernant Zermatten Sports SA. La grande majorité des renseignements ont été fournis par une source unique, M. Sébastien Rey. Par ailleurs, la situation incertaine engendrée par la perte des magasins du Signal et de l'Aminona a parfois entraîné des difficultés dans la rédaction de ce rapport.

Pour aller plus loin et afin de vérifier certaines hypothèses, quelques perspectives de recherches postérieures peuvent être envisagées. Ainsi, il pourrait être intéressant de mener une étude afin de mesurer l'impact réel des actions publicitaires de la société étant donné leurs coûts et leur importance. Par ailleurs, la recherche de nouvelles opportunités via le créneau du développement durable pourrait s'avérer bénéfique pour l'entreprise. La conception et la mise en place de mesures visant à réduire les charges de la société devraient être envisagées afin d'anticiper la baisse du chiffre d'affaire prévue. Finalement, la recherche de nouveaux partenariats et de nouvelles possibilités de différenciation devra constituer l'une des principales préoccupations de la direction à l'avenir.

RÉFÉRENCES

- Administration fédérale des contributions. (2018). *Taux de TVA au 1er janvier 2018*. Récupéré sur admin.ch:
<https://www.estv.admin.ch/estv/fr/home/mehrwertsteuer/fachinformationen/steuersaetze.html>
- ASMAS-Association Suisse des Magasins d'Articles de Sport. (2018, 03 19). *Présentation de l'association*. Récupéré sur ASMAS: <http://www.asmasvalais.ch/2-non-categorise/9-presentation-de-l-association>
- Bâloise Assurances. (2018). *Tendances ski 2018 : wi-fi et beaucoup de technique*. Récupéré sur baloise.ch: <https://www.baloise.ch/fr/clients-privés/magazine/tendances-ski-2018.html>
- Banque Cantonale Vaudoise BCV. (2013). *Business Plan*. Récupéré sur bcv.ch: <https://www.bcv.ch/Entreprises-et-institutions/Outils/Business-plan#section-3761>
- Barba, C. (2013). *Le magasin n'est pas mort*.
- Bella, A. D. (2017, 12 31). *L'économie suisse pourrait profiter d'un franc plus faible en 2018*. Récupéré sur swissinfo.ch: <https://www.swissinfo.ch/fre/l-%C3%A9conomie-suisse-pourrait-profiter-d-un-franc-plus-faible-en-2018/43790838>
- Bilan. (2015). Franc fort: les stations de ski cassent les prix pour sauver leur saison. *Bilan*.
- Bloch, C., Cogniat, V., & Maurisse, M. (2018). Dans les entreprises, l'aubaine du franc faible va se faire attendre. *Le Temps*.
- Calvar-Madec, I., Ohi, F., & Tribou, G. (2012). *Aménagement du lieu de vente : expertise*. Management Prospective Ed. .
- Canton du Valais. (2018). *Fonds du sport*. Récupéré sur vs.ch: <https://www.vs.ch/web/ocs/fonds-du-sport>
- Centre valaisan de perfectionnement continu. (2018). *Bienvenue au CVPC*. Consulté le 03 19, 2018, sur CVPC: <https://www.cvpc.ch/formation-continue/bienvenue-cvpc-27.html>
- CMA SA. (2014). *Rapport Annuel 2013-2014*. Récupéré sur crans-montana.ch: https://www.crans-montana.ch/img_up/DOC/7450b2a67bea92ea26ee605ad1b358e5.13_14_cma_rapport_annuel_def_web.pdf

- Commune de Crans-Montana. (2017, 11). *Commune-cransmontana.ch*. Récupéré sur Taxe au sac Mode d'emploi & Informations pratiques: <http://www.commune-cransmontana.ch/media/document/0/taxe-au-sac-03.11.2017-2.pdf>
- Commune de Crans-Montana. (2018). *Règlement sur la gestion des déchets*. Récupéré sur Commune de Crans-Montana: <http://www.commune-cransmontana.ch/pages/reglement-sur-la-gestion-des-dechets-1440>
- Crans Montana Absolutely. (2016). *Crans-Montana ABSOLUTELY*. Récupéré sur crans-montana.ch: https://www.crans-montana.ch/fr/find/?idcmt=Partenaire_news_43bc0ec7b1e72ce74347df18370c31c8
- Crans Montana AUDISFIS COUPE DU MONDE . (2018). *Agenda 2019*. Récupéré sur skicm-cransmontana.ch: <https://www.skicm-cransmontana.ch/fr/courses/agenda-2019/>
- Crans-Montana Arts & Métiers. (2018). *Bienvenue*. Consulté le 03 19, 2018, sur Arts et Métiers: <https://www.cmam.ch/>
- Crettol, B. (2018, 06 22). (C. Clavien, Intervieweur)
- Delacroix, C. (2016). Comment le sport a envahi la mode. *lesinrocks*.
- Fenneteau, H. (2015). *L'enquête : entretien et questionnaire*. Dunod.
- Fonds monétaire international. (2018). *Perspectives de l'économie mondiale, avril 2018*.
- Gayaskin. (2018). *La démarche Gayaskin*. Récupéré sur gayaskin.fr: <https://www.gayaskin.fr/a-propos/demarche/>
- Hes so Valais Wallis. (2012, Septembre 6). Guide de présentation et de réalisation des travaux écrits. *Domaine économie et services*. Sierre, Valais, Suisse.
- Huggler, F. (2016, Décembre). Zermatten Sports SA. *L'encoche-Revue d'information de la commune de Montana*.
- Icebreaker. (2018). *Philosophie*. Récupéré sur icebreaker.com: <https://eu.icebreaker.com/fr/our-story/philosophy.html>
- Intersport. (2018). *Bienvenue chez INTERSPORT Zermatten Sports*. Consulté le 03 19, 2018, sur Intersport: <https://www.intersport.ch/fr/magasins>
- Knight Frank. (2017). *Propriétés dans les stations de ski - rapport 2017*.

- Ladner, B. (2016, 06 30). *Les commerçants de sport jettent un œil critique*. Récupéré sur sportbiz.ch: http://www.sportbiz.ch/sites/default/files/content/sportbiz/Background/sportbiz_background_juni_2016_f.pdf
- Lagger, T. (2018, 06 16). Président de la Bourgeoisie de Chermignon. (C. Clavien, Intervieweur)
- Léger-Jarniou, C., & Kalousis, G. (2014). *Construire son business plan-3e éd.* Dunod.
- Leimgruber, J., & Prochinig, U. (2015). *La comptabilité comme instrument de gestion*. LEP loisirs et Pédagogie SA.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2012). *Mercator-10e édition : Théories et nouvelles pratiques du marketing*. Dunod.
- Local.ch. (2017). *Magasins de sports à Crans-Montana*. Récupéré sur Local.ch vite trouvé: <https://yellow.local.ch/fr/q/Crans-Montana/Sport,%20magasin%20de.html>
- mailchimp. (2018). *Email Marketing Field Guide*. Récupéré sur mailchimp.com: <https://mailchimp.com/resources/guides/email-marketing-field-guide/>
- Marmol, T. D., & Feys, B. (2015). *L'analyse PESTEL et le macroenvironnement*. Books on Demand.
- Masserey, C. (2016). Les nouveaux défis des magasins de sport. *Economie Région Lausanne*, p. 8.
- Mesplier, A., & Bloc-Duraffour, P. (2005). *Le tourisme dans le monde*. Rome: Bréal.
- Natural Peak . (2018). *woodtech*. Récupéré sur naturalpeak.fr: <https://naturalpeak.fr/fr/content/6-woodtech-naturalpeak>
- Observatoire Valaisan du Tourisme. (2018). *Rapport des nuitées hôtelières janvier 2018*. Récupéré sur tourobs.ch: <https://www.tourobs.ch/fr/actualites-et-articles/articles/id-6277-rapport-des-nuitees-hoteliere-janvier-2018/>
- Office fédéral du sport OFSPO. (2014). *Activité et consommation sportives de la population suisse*. Récupéré sur sportobs.ch: http://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/Downloads/Sport_Schweiz_2014_f.pdf
- Office fédéral du sport OFSPO. (2018). *Plan d'action pour la promotion du sport*. Récupéré sur admin.ch: <https://www.baspo.admin.ch/fr/aktuell/themen--dossiers-/aktionsplan-sportfoerderung.html>
- Organisation internationale de normalisation. (2015). *ISO 14001:2015*. Récupéré sur iso.org: <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:fr>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Nouvelle Génération*. Paris: Pearson Education France.
- Patagonia. (2018). Récupéré sur patagonia.com: <http://eu.patagonia.com/fr/fr/environmentalism.html>
- Pazi, N., Moncalero, M., Gioia, C., De Bon, F., Giovanelli, D., & Farella, E. (2017). Thermo-formation process of plastic shells for winter sport boots for improved comfort. *Sport Engineering*, 275-282.
- Pons, F., & Richelieu, A. (2004). *Marketing stratégique du sport*. Lavoisier.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrences*. Eds Economica.
- Racine, C. (2018). Portrait de Radovan Vitek, actionnaire majoritaire des remontées mécaniques de Crans-Montana [Enregistré par RTS]. Suisse.
- Registre du commerce du Valais central. (2017). *Zermatten Sports SA*. Récupéré sur Registre du commerce: <https://vc.chregister.ch/cr-portal/auszug/auszug.xhtml?faces-redirect=true&uid=CHE-106.999.243&amt=VC#>
- Rey, S. (2018, 03 06). (C. Clavien, Intervieweur)
- Rey, S. (2018, 03 26). (C. Clavien, Intervieweur)
- Rey, S. (2018, 05 17). (C. Clavien, Intervieweur)
- Rey, S. (2018, 05 17). (C. Clavien, Intervieweur)
- Rey, S. (2018, 06 07). (C. Clavien, Intervieweur)
- RTS (2018). Alter Eco - La station intégrée à l'américaine. Suisse.
- RTS. (2018, 04 04). *Ultimatum fédéral aux remontées mécaniques de Crans-Montana*. Récupéré sur rts.ch: <https://www.rts.ch/info/regions/valais/9462605-ultimatum-federal-aux-remontees-mecaniques-de-crans-montana.html>
- RTS Info. (2016, 01 30). *La Lex Weber et la LAT freinent la construction de cinq tours à Aminona*. Récupéré sur rts.ch: <https://www.rts.ch/info/regions/valais/7454198-la-lex-weber-et-la-lat-freinent-la-construction-de-cinq-tours-a-aminona.html>
- SA, F. F. (2017). *Rapport annuel 2016/2017*. Crans-Montana.

SA, Z. S. (2014). *Nous Contacter*. Récupéré sur Intersport Zermatten Sports Crans-Montana:
<http://www.zermattensports.ch/nous-contacter/>

Sion, M., & Brault, D. (2013). *Réussir son business plan-3e éd. : Méthodes, outils et astuces*. Dunod.

Splitboard.com. (2018). *Featured*. Récupéré sur splitboard.com:
<http://splitboard.com/category/featured/>

Swissrent. (2018). *Location de ski / Crans-Montana*. Récupéré sur Swissrent:
<https://www.swissrent.com/fr/location-de-ski/crans-montana>

Vaude. (2018). *2016 sustainability report*. Récupéré sur csr-report.vaude.com: csr-report.vaude.com/

Vlès, V. (2014). *Métastations - Mutations urbaines des stations de Montagne. Un regard pyréen*. Presses Universitaires de Bordeaux.

Wicky, J. (2018). Crans-Montana: le rapport ambigu des autorités avec leur patrimoine. *Tribune de Genève*.

Zermatten Sports SA. (2014). Récupéré sur Intersport Zermatten Sports Crans-Montana:
<http://www.zermattensports.ch/>

Zermatten Sports SA. (2014). *Historique*. Récupéré sur Intersport Zermatten Sports Crans-Montana:
<http://www.zermattensports.ch/notre-entreprise/historique/>

ANNEXE I : COMMENTAIRES DU JURY

Titre trop long. La deuxième partie du titre n'est pas nécessaire.

Il est difficile avec un TB de pouvoir renforcer le positionnement stratégique, attention donc à bien délimiter votre travail.

Bien définir le nombre d'entretiens nécessaires avec le professeur et le mandant.

Beaucoup de livrables : la plupart font déjà partie du Business Plan.

ANNEXE II : MODÈLE GUIDE D'ENTRETIEN

Source : données de l'auteur

Etude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Méthodologie

Ce guide d'entretien va servir de fil conducteur à l'ensemble des entretiens qui seront menés auprès de la clientèle du magasin durant les vacances de carnaval 2018. L'objectif principal de cette étude est de mieux comprendre les besoins et attentes des clients en vue d'adapter les biens et services offerts par Zermatten Sports SA.

Profits des potentiels interviewés

Afin de pouvoir établir une comparaison entre les catégories de personnes interrogées, il a été défini des profil-types de clients :

1. Touriste (moins de 30 ans)
2. Touriste (30 ans et plus)
3. Habitant de la région (moins de 30 ans)
4. Habitant de la région (30 ans et plus)

Logistique

Les entretiens seront menés dans les deux principales succursales de l'enseigne, à savoir, le magasin de Montana et le magasin du Signal. L'objectif est de recueillir les avis d'une trentaine de clients appartenant à des segment-clients différents. Une table sera installée à l'entrée des magasins afin de faciliter la tenue des entretiens. Le compte-rendu des entretiens sera directement saisi sur un ordinateur portable.

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrons apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	
2. Numéro entretien	
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	
5. Catégorie de personnes :	

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus ou améliorés dans le magasin ? (Gamme de produits, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse mail.

Adresse e-mail :

ANNEXE III : RÉPONSES RÉCOLTÉES POUR LES ENTRETIENS QUALITATIFS

Source : données récoltées par l'auteur auprès des clients de Zermatten Sports SA

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin du Signal
2. Numéro entretien	1
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 10h03
5. Catégorie de personnes :	Touriste (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Correct au niveau des prix proposés.

La qualité est ok.

Sinon, rien de particulier.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Pas de soucis de ce côté-là.

Prise en charge rapide.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Agrandir l'espace dans le magasin pour permettre de mieux gérer les périodes de grande affluence.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Car c'est moins cher qu'ailleurs apparemment (selon ce qu'on a pu entendre).

Car situation juste en dessous de la télécabine.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Problème pour la taille des chaussures de ski (comment vérifier la taille ?).

Sinon ça peut être intéressant.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Pas forcément car le grand avantage du magasin est qu'il se trouve au départ des remontées mécanique.

On arrive le matin, on loue le matériel de ski et on part directement skier.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin du Signal
2. Numéro entretien	2
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 10h25
5. Catégorie de personnes :	Touriste (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Pas ce que je cherchais. (Je cherchais trois types de ski mais Zermatten Sports ne les propose pas dans son assortiment)

Manque les types de ski désiré et les produit on l'air un peu désuets, vieux.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Il y a beaucoup de monde et la prise en charge est un peu « bordélique ».

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Il faudrait plus d'espace.

Une meilleure organisation des étalages. Que les produits soient disposés par raillons de manière mieux rangée.

C'est un peu vieillot et ça va bien pour quelque client mais pas pour beaucoup.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Service de réservation online.

Pas d'autre concurrent dans la gare de départ.

Au départ des télécabines.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ça serait, en effet, très intéressant.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Non car ce qui est intéressant est la proximité du départ des remontés mécanique.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin du Signal
2. Numéro entretien	3
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Rien à redire, le matériel est bon.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Le service et la prise en charge sont super.

Même qu'il y a beaucoup de monde, le service est rapide et de qualité.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Quand il y a du monde comme ça, il manque de la place dans le magasin.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Car ils sont au départ des remontées mécaniques.

La localisation est très intéressante.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ça dépend du prix.

Et n'est-ce pas plus facile de livrer les skis directement à la cabine que à ma maison ?

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Ça va dépendre de la distance.

C'est intéressant car le magasin se trouve au départ des remontés.

Mais si ce n'est pas trop loin, oui, je resterais fidèle.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin du Signal
2. Numéro entretien	4
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.218 / 10h48
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

<p>Rien de particulier.</p> <p>Tout en ordre.</p>

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

<p>Oui sans soucis, bonne prise en charge.</p> <p>Mais beaucoup d'attente à cause du monde.</p>

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Rien en particulier.

Toujours satisfait des prestations du magasin.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Fonctionnalité de la localisation au départ des pistes.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Oui très bien.

Je loue chaque année des skis chez Zermatten Sports et ce service pourrait m'intéresser.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Oui, je suis une habituée du magasin Zermatten Sport.

Je suis également cliente du magasin principale et suis satisfait des services offerts.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué

Adresse e-mail : Non

courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin du Signal
2. Numéro entretien	5
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 11h47
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Ça dépend quand on arrive, si on arrive en fin de matinée, il reste plus grand choix.

Sinon ok.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Très bien.

Personnel compétant.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Plus de place.

Plus de personnel pour que ça aille plus vite dans les périodes de grandes affluences.

Deux personnes à la caisse pour que ça aille plus vite et éventuellement des files.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Connaissance le gérant.

À proximité des remontées mécaniques.

Le personnel est compétant.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Pas forcément intéressant pour moi.

Je préfère aller directement au magasin.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Si Zermatten Sports est toujours aussi compétant, oui.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez

Adresse e-mail : Non

transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin du Signal
2. Numéro entretien	6
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 11h20
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Pour mon niveau de ski je trouve que les produits sont parfaitement adaptés.

Tout est OK.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Vue le monde qu'il y a en cette période de carnaval, ce n'est pas mal.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Rien de spéciale.

Pas forcément besoin de disposer mieux les articles, car c'est les vendeurs qui s'occupent de fournir le matériel aux clients.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

L'emplacement au départ des remontées mécaniques.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ça serait très intéressant.

Je serais intéressé à tester ce type de service.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Non car c'est l'emplacement du magasin qui est intéressant.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin du Signal
2. Numéro entretien	7
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 11h37
5. Catégorie de personnes :	Habitant de la région (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Magasin pas assez jeune.
Nécessité de se renouveler.
Prix élevé des produits (problématique des magasins en station).

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

En tant que cliente, la prise en charge est bonne.
Réglage du snowboard gratuit.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

La décoration n'est pas très accueillante. La déco fait un peu vieillot.
Bonne initiative de faire des concours, cependant, il manque un suivi → je n'ai jamais reçus retour.
Bien de faire une carte clients, par compte on peut pas l'utiliser au premier achat.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Pour la réputation et le sérieux des employés.
Le personnel est compétant et bien présentable.
La visibilité du magasin principale → grande vitrine (magasin principal).

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Bien mais comment se passe le règlement des chaussures ?
Comment savoir la taille des skis et chaussures.
Ce qui serait intéressant c'est d'avoir un minibus qui contient tout le matériel dedans avec une table de réglage.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Dans la station oui pour la réputation du magasin.
Mais pas dans une autre station car j'habite et vie à Crans-Montana.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : jessica.mathier@hotmail.com

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin du Signal
2. Numéro entretien	8
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 11h54
5. Catégorie de personnes :	Habitant de la région (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Bien, le magasin s'est bien rajeuni depuis quelques années. Pour certains produits, je trouve que la large de la gamme proposée est trop petite.

Au niveau des prix, c'est quand même assez cher.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

La prise en charge est très bonne. Les majorités des vendeurs sont compétant.

Seul petit bémol, il serait intéressant d'avoir plus de vendeur jeune et dynamique.

En période de vacance, il faut parfois attendre.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus ou améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Largeur des gammes de produit, notamment pour les skis. Il n'y a pas assez de choix pour des disciplines comme le freeride et le freestyle.

Pour le magasin du Signal, la disposition des articles n'est pas super bien faite.

Sinon tout est en ordre.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

C'est un magasin qui est compétent, qui a de l'expérience.

Le service à la clientèle est de très bonne qualité.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

C'est très intéressant mais comment se passeront les réglages des skis et le choix de la taille de chaussures ?

Comment faire de la publicité pour cette offre.

Délais pour passer la commande de livraison ?

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Si le magasin reste dans la station oui. Par contre s'il change de station de ski, non, car j'habite dans la région et je ski à Crans-Montana uniquement.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	9
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 /13h35
5. Catégorie de personnes :	Touriste (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Certains produits sont un peu vieillots, pas à la mode.
Il manque des habits pour les jeunes notamment au niveau des combinaisons de ski.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

La prise en charge pour le service de location est plutôt bonne.
Par contre ce n'est pas génial au niveau des vêtements (pas assez de conseils techniques).

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

La gamme de produit pourrait être revue (rajeunissement de la gamme de produit).
Adoption de marque plus jeune (Volcom, Quicksilver, Burton,).

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Car le magasin est proche d'où je loge.
C'est donc pratique pour moi.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Très intéressant pour les personnes qui ont de l'argent et qui n'ont pas envie de perdre du temps.
Après personnellement, je préfère aller voir sur place au magasin.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Pas forcément. Si le magasin change de localisation dans la station peut-être, mais sinon, non.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	10
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 /13h50
5. Catégorie de personnes :	Habitant de la région (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

La gamme est adaptée.

Par contre, ils n'ont pas une offre très large (casque, lunette, accessoires, ...).

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Aujourd'hui, la prise en charge était moyenne. D'habitude, c'est mieux.

Manque d'implication des vendeurs parfois.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Élargissement de la gamme et de la représentation des marques.
Certains articles sont vieillots, articles pas mis en valeurs.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Le magasin propose une offre avec plein d'article pour le ski. Je pratique le ski et ce magasin est donc intéressant pour moi. Contrairement à d'autres magasins qui sont plus portés sur le snowboard ou autres.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

C'est super, si les gens savent ce qu'ils veulent.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

La qualité des services et la largeur de la gamme ne sont pas assez large pour que je reste fidèle au magasin s'il change de localisation.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	11
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Les produits sont adaptés.
Après ça reste cher.
Par contre la qualité est bonne.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Les vendeurs sont agréables, sympa.
Rien à redire.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Pour les soldes, c'est que des article vieux → soldé mais en mauvaise état.
Chez Bestwear, si on dit qu'on a un appart dans la station, on a un 10%.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Les magasins se valent tous mais le magasin est sur le chemin donc j'y passe régulièrement.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Tous ceux qui vont skier ont une voiture ou peuvent se déplacer en transport publique.
→ Ce n'est pas les impotents qui vont skier !
Donc ce service est assez inutile.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

S'ils changent de station non car j'ai un appartement ici à Crans-Montana.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	12
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018
5. Catégorie de personnes :	Habitant de la région (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

C'est relativement cher.

Après, les produits sont adaptés pour la station.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Personne ne m'a pris en charge et m'a conseillé aujourd'hui.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Rien à redire, les produits sont attractifs.
Assez bien présenté.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

L'emplacement en pleine rue piétonne.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ça peut être bien à première vue.
Après, ça dépend de la qualité des skis et du matériel qui nous est livré. On ne peut pas contrôler à l'avance le matériel.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Pas forcément car on habite en plaine et on ne vient pas souvent en station à Montana. Après si le magasin vient en plaine, pourquoi pas.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	13
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018
5. Catégorie de personnes :	Habitant de la région (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

La gamme de produits est adaptée. Rien à redire.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Personne ne nous a conseillé ou est venu vers nous pour savoir si nous avons besoin d'aide.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

La décoration du magasin mérite d'être revue.
Ça fait un peu vide et vieux.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

C'est l'emplacement qui est intéressant.
On se baladait et on est passé devant.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ça serait super. Je pense que ça pourrait vraiment marcher en saison.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Pas forcément car nous ne sommes pas des clients réguliers du magasin.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	14
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 14h41
5. Catégorie de personnes :	Touriste (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

C'est des bons produits, mais les gammes ne sont peut-être pas assez large.
Il faudrait peut-être élargir l'offre de produits (plus de marques différentes et plus de choix).

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Prise en charge professionnel, vendeur sympathique.
Zermatten Sports n'avait pas un article que j'avais besoin et ils ont eu la gentillesse de me rediriger vers un autre magasin de sports qui vend cet article.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Plus de « jolie fille », de musique jeune → En gros, il faut rajeunir le magasin que ce soit dans la déco et la gamme de produits offerts.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Sa situation dans la station.
Les vendeurs sont sympathiques et serviables.
Le magasin offre des bons produits.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ça peut-être super. Je pense qu'une demande existe pour ce type de service.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Changer de station de ski, non car je viens en vacances à Crans-Montana et je ne vais pas faire une heure de route pour aller m'équiper dans une autre station.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	15
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 14h49
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Il y a peu de marques différentes. C'est que des produits semblables.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Personne n'est venue nous renseigner.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus ou améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

L'ergonomie du magasin pourrait être revue.
On a tous qui est mélangé dans la même pièce.
C'est un peu mal présenté. Il faudrait mieux mettre en valeur les produits.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Nous sommes Français et nous connaissons Intersport. C'est pour cela que nous sommes venu dans ce magasin au lieu d'aller dans une autre boutique de sport.
De plus, Intersport est un magasin plus « entrée de gamme ». Donc si on cherche des articles pas trop chers, c'est le mieux.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Nous possédons nos propres skis donc pour nous ce n'est pas utile. Par contre, c'est intéressant pour ceux qui font de la location.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

C'est la première fois qu'on vient à Crans-montana et à Zermatten Sports donc on n'est pas des clients fidèles. Et on ne le sera pas si le magasin change de localisation.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	16
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 15h03
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Les produits sont bien adaptés.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

C'est très bien.

Les vendeurs laissent regarder les gens d'abord puis viennent ensuite pour apporter des renseignements.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Il n'y a rien à dire. On arrive toujours à trouver ce qu'on veut.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

On a toujours trouvé ce qu'il nous fallait à Zermatten Sports. Nous allons en priorité chez Zermatten Sports et si nous ne trouvons pas notre bonheur, nous allons ailleurs. Pour nous c'est une habitude.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ça peut être très sympa.

Ça permettrait un gain de temps et ça simplifie la vie par rapport au transport des skis pour les clients.

Le magasin pourrait proposer de vendre ces skis en fin de saison à des prix réduits.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Oui nous sommes des fidèles de Zermatten Sports et si le magasin devait changer de localisation dans la station, nous nous déplacerons volontiers.

Par contre pas dans une autre station.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	17
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	18.02.2018 / 15h16
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Le magasin offre une grande diversité de produits ce qui est très intéressant.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

La prise en charge de la clientèle est bonne, il n'y a rien à redire.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Les prix sont très élevés. Il faudrait baisser un petit peu les prix.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Il y a une plus grande diversité de produit.

De plus, on est très bien servi.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

C'est une excellente idée. Les gens veulent de moins en moins se déplacer et dans une station comme celle de Crans qui propose des prestations de « luxes » et de qualité, un tel service aurait parfaitement sa place dans la station.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Oui bien sur sauf si le magasin est à deux heures de route.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	18
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2018 / 14h23
5. Catégorie de personnes :	Habitant de la région (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

La qualité est très bonne.
 Les produits sont adaptés à la saison.
 Les prix sont abordables.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Les vendeurs offrent de très bon conseil.
 Ils connaissent les produits qu'ils vendent.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

La disposition du magasin : il y a tout qui est un peu disposer n'importe comment en cheni.
Ce n'est pas assez aéré et bien rangé.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Les prix sont moins cher que les autres magasins en station.
Je connais le patron.
Les vendeurs sont sympas, viennent vers toi et sont compétents.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

C'est une bonne idée pour les touristes flémards.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Oui dans la station.
Par contre, je ne vais pas aller à Zermatt acheter des skis !

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrons apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	19
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2018 / 12h00
5. Catégorie de personnes :	Personne de la région (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Le matériel est de très bonne qualité. Par contre, les prix sont chers pour une clientèle régionale. Après, pour une station de ski, c'est les prix du marché.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Très bonne prise en charge de la clientèle.

Prise en charge par le patron, M. Rey, qui a fourni de très bons conseils.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Au niveau de la gamme de ski, il y a un grand choix de ski pour la piste. Par contre, il y a moins de choix pour des skis All mountain, des skis freerides et freestyles.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Pour la sympathie des employés et du patron.
Grand sens du commerce.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Peut être utile pour des touristes riche et flémard. Pour les gens de la région, je pense que ce ne sera pas utile.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Si le magasin change d'emplacement dans la station, oui je resterai fidèle. Par contre, je ne resterais pas fidèle s'il changeait de station de ski pour une raison de trajet.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : thomas.clavien@hotmail.com

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	20
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2016 / 14h36
5. Catégorie de personnes :	Touriste (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Les produits sont adaptés. Il y a de tous.

Rien à redire à ce niveau.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Zermatten Sports offre une bonne prise en charge et un bon service clients.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Au niveau des marques, il pourrait y avoir plus de choix, notamment au niveau des vêtements.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Pour des raisons d'emplacement. Il se trouve dans une des rues principales de Montana.
De plus je suis un client fidèle depuis longtemps.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Je suis favorable à ce service et pourrais éventuellement l'utiliser.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Pas forcément fidèle dans les deux cas car ce qui m'importe c'est l'emplacement.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	21
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2018 / 14h48
5. Catégorie de personnes :	Touriste (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Il manque des lunettes de soleil et il manque des habits. Gamme pas assez large.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

La prise en charge est nul. On ne nous a même pas dit bonjour.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

La disposition pourrait être revue. Faire quelque chose de plus moderne. Mieux organiser.
Prise en charge des clients peut aussi être revue.
Pas d'indication ou on loue les skis.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Car Intersport est une marque connue. On connaît, on fait confiance.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ça peut être très intéressant. Pas besoin de transporter les skis et gain de temps.
Personnellement, je le ferais.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Non dans les deux cas.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	22
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2018 / 14h59
5. Catégorie de personnes :	Touriste (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Il y a beaucoup de produits pour l'hiver.
Même qu'on est en hivers, il y a des produits pour l'été.
Bonne gamme de produit.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Bien une fois que la vendeuse est venue à nous.
Pas venu tout de suite vers moi.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Les vendeurs pourraient venir plus vite vers moi.
Écrire où se trouve les articles dans le magasin. Il y a quatre pièces et on ne sait pas où se trouvent les articles.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Car ils ont un bon choix de skis.
Ils ont des articles à la mode.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

C'est bien comme ça : pas de perte de temps.
Personnellement, je prendrais ce service.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Pas forcément, car c'est la première fois qu'on vient à Crans-Montana et dans ce magasin.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	23
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2018 / 15h16
5. Catégorie de personnes :	Habitant de la région (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Les produits sont adaptés. Nous avons trouvé ce que nous cherchions.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Rien à redire à ce niveau. Nous n'avons pas demandé conseil donc, pas de remarque particulière.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Aucuns éléments à mon sens.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

La localisation du magasin. On accède au magasin facilement depuis la rue.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Problème des réglages des skis et des chaussures mais sinon c'est bien. On gagne du temps. Ça simplifie la vie.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

C'est la première fois qu'on vient dans le magasin donc non.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrons apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	24
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2018 / 24.02.2018
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

C'est correct. Rien de particulier.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

C'est convenable. Rien à ajouter.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

La gamme de produit n'est pas top. Il pourrait y avoir plus de choix.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Par défaut. Il se trouve sur la rue principale.
Rien trouvé dans les autres magasins aussi.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ce n'est pas une mauvaise idée.
Par contre ce n'est pas forcément pour moi car j'ai mes skis.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Je resterais fidèle au magasin s'il changeait de localisation dans la station mais pas s'il changeait de station de ski car je viens skier à Crans-Montana et pas ailleurs.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	25
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2018 / 15h30
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Bonne gamme de produits.
 Plus de choix serait pas mal.
 Prix variés -> il y a une bonne gamme de prix (de pas cher à très cher)

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Bonne prise en charge, rapide.
 Les vendeurs sont attentifs et courtois.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Pas d'avis particulier.
Peut-être un plus grand choix de lunettes.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

C'est là qu'on louait des skis depuis longtemps. Le magasin à une bonne réputation.
Ils sont sympathiques.
-> c'est le magasin de référence à Montana.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

J'achète mes skis donc ça ne serait pas pour moi.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Non pas forcément car c'est la localisation du magasin qui fait sa force.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	26
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2018 / 15h44
5. Catégorie de personnes :	Touriste (moins de 30 ans)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Ils ont une gamme de produit intéressante.
Ils couvrent plusieurs sports : Rando, ski, ski de fond.
Les produits sont adaptés.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

C'est moyen.
On a reçu aucune prise en charge.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

La prise en charge avec le client pourrait être revue.
Ils pourraient faire un coin uniquement soldé.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

C'est marqué 50% devant le magasin donc ça attire l'œil et on entre.
Grace à la diversité de la gamme et des marques.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

L'idée est bonne.
Après il faudra bien connaître ce qu'on veut au niveau des skis car on ne peut pas les voir avant.
Donc c'est un peu risqué. On ne sait pas ce qui va nous être livré.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Oui pourquoi pas, il y a de bons produits.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

Guide d'entretien – étude de marché sur la satisfaction des clients de Zermatten Sports SA

Bonjour,

Il y a trois ans, Zermatten Sports fêtait ses 50 ans. Malgré le temps qui passe, nous nous soucions toujours de la qualité de nos prestations et recherchons constamment à améliorer nos offres. Ainsi, nous souhaitons vérifier si nous répondons toujours à vos attentes. Seriez-vous d'accord de nous accorder quelques minutes pour nous exposer votre avis à propos du magasin ?

L'entretien se déroulera sous la forme de cinq à six questions ouvertes. Sentez-vous libre de partager vos impressions qu'elles soient positives ou négatives. C'est grâce à cela que nous pourrions apporter des améliorations. Nous prendrons note de vos remarques et avis par le biais d'un ordinateur portable. Les données récoltées seront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'amélioration pour le magasin.

Avez-vous des questions ? Si ce n'est pas le cas, nous allons commencer.

1. Lieu de l'entretien :	Magasin Principal
2. Numéro entretien	27
3. Nom de la personne qui mène l'entretien :	Cyril Clavien
4. Date et heure de l'entretien :	24.02.2018 / 15h59
5. Catégorie de personnes :	Touriste (30 ans et plus)

Questions

1. Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ? (Adapté, produits manquants, inutiles, désuets, trop cher, ...)

Il manque des choses.
 Dans les lunettes de soleils il faut étendre la gamme.
 Pas un très grand choix de raquettes.

2. Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ? (Accueil, services, conseils, service après-vente)

Première étage bien.
 Par contre le rez-de-chaussée pas top, les vendeuses sont endormies.

3. Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus où améliorés dans le magasin ? (Gamme de produit, disposition des articles, marques, services, communication, ...)

Le service au rez-de-chaussée n'est pas bon. Il faut être plus accueillant.

Au niveau de la rando, ils sont un peu léger -> étendre gamme de rando.

4. Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ? Pourquoi iriez-vous chez Zermatten Sports plutôt que chez un concurrent ?

Le magasin est bien placé.

Le patron est dynamique et très compétant.

5. Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ? (Dans le cadre d'un service de location de matériel de sports de neige)

Ça sert à rien.

Il faut pouvoir voir et tester les skis. On ne peut pas les louer comme ça.

Question pour les clients du magasin du Signal

6. Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation dans la station ? Et si le magasin se déplaçait dans une autre station de ski ? Pourquoi ?

Je viens skier à Crans-Montana donc non, je ne vais pas changer mes habitudes si le magasin changeait de station.

Remerciements

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour les précieuses informations que vous nous avez transmises. Si vous le souhaitez, vous pouvez également participer au sondage qui sera effectué courant mars 2018. Dans ce cas, merci de nous laisser votre adresse email.

Adresse e-mail : Non

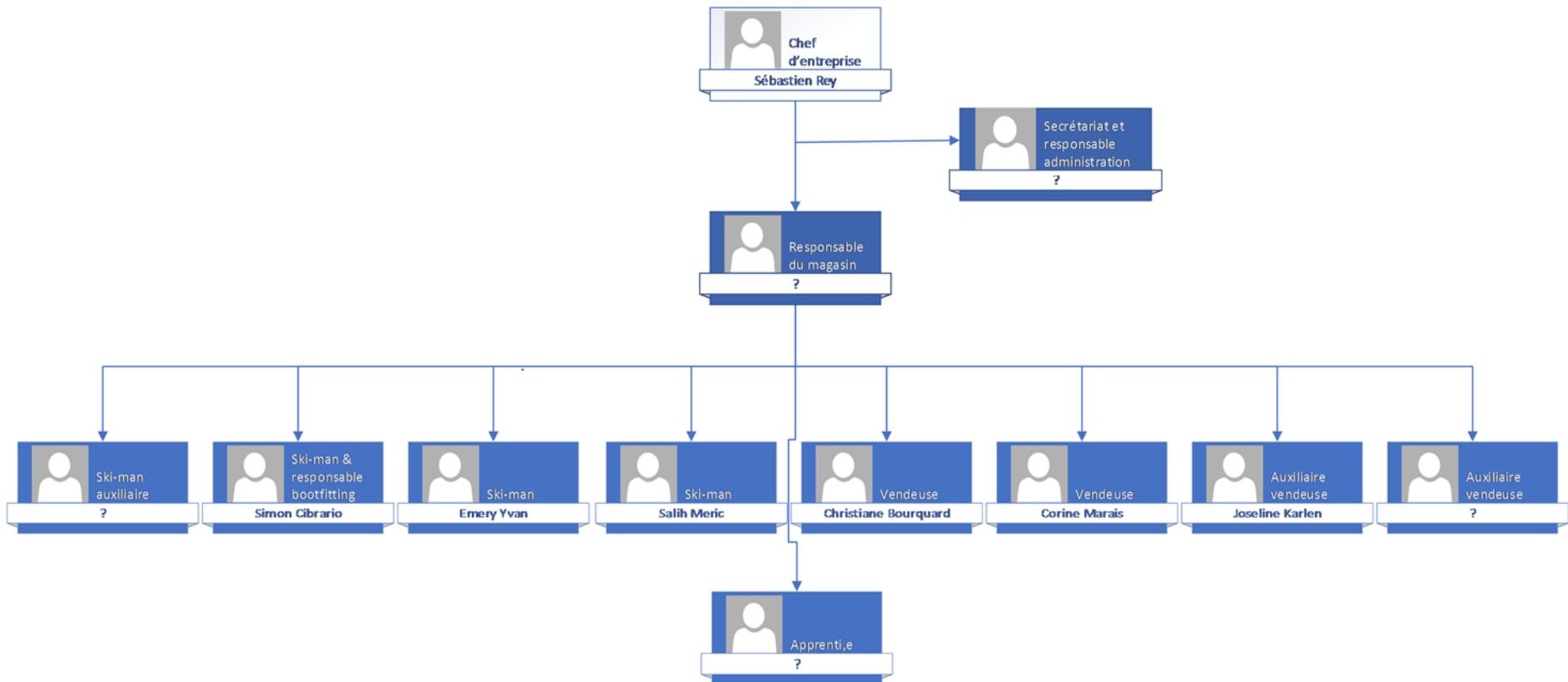
ANNEXE IV : TABLEAU RÉCAPITULATIF DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

Source : données récoltées par l'auteur auprès des clients de Zermatten Sports SA

Questions	Principales problématiques et remarques relevées par les clients					
Quel est votre avis sur la gamme de produits qu'offre Zermatten Sports SA ?	Prix trop élevés ----- nbre avis : 5	Prix adaptés ----- nbre avis : 6	Gamme pas assez large, produits manquants ----- nbre avis : 9	Gamme pas assez jeune, nécessité de se renouveler ----- nbre avis : 4	Gamme de produits adaptée, produits de qualité ----- nbre avis : 15	
Comment évaluez-vous la prise en charge de la clientèle ?	Bonne prise en charge au magasin principal (Vêtements) ----- nbre avis : 7	Mauvaise prise en charge magasin principal (Vêtements) ----- nbre avis : 10	Bonne prise en charge magasin principal (location) ----- nbre avis : 8	Mauvaise prise en charge au Signal ----- nbre avis : 1	Prise en charge rapide et de qualité au Signal ----- nbre avis : 5	
Selon vous, quels sont les éléments qui méritent d'être revus ou améliorés dans le magasin ?	Agrandir le local du Signal ----- nbre avis : 3	Améliorer la disposition des rayons, mieux mettre en valeur les articles (panneaux) ----- nbre avis : 8	Moderniser et rajouter la décoration et "l'esprit" du magasin ----- nbre avis : 7	Réduire les prix, revoir politique de prix ----- nbre avis : 3	Amélioration de la prise en charge ----- nbre avis : 4	Revoir et agrandir les gammes de produits ----- nbre avis : 7
Selon vous, en quoi Zermatten Sports SA se différencie de ses concurrents ?	Moins cher que les autres magasin de la station ----- nbre avis : 3	Localisation juste en dessous du départ des remontées mécaniques (Signal) ----- nbre avis : 7	Localisation sur rue principale de Montana ----- nbre avis : 10	Réputation, compétence du magasin et de ses employés ----- nbre avis : 9	Se différencie grâce à son offre de produits et services ----- nbre avis : 4	Intersport est connu partout et est un gage de qualité ----- nbre avis : 3
Quel est votre avis quant à la mise en place d'un service de livraison à domicile de matériel de ski ?	Problème : mesurer et essayer taille des chaussures et des skis ----- nbre avis : 5	On ne peut pas voir avant le matériel qu'on loue. Je préfère tester le matériel au magasin avant. ----- nbre avis : 6	Très intéressant, je pourrais potentiellement être client de ce service ----- nbre avis : 11	ça dépend du prix, du délai de commande, du temps de livraison ----- nbre avis : 2	Bien pour les touristes qui ont loué leurs skis et qui veulent gagner du temps ----- nbre avis : 7	Totalement inutile, il n'y a pas de demande pour ce type de service ----- nbre avis : 1
Seriez-vous fidèle à Zermatten Sports si le magasin changeait de localisation ? Pourquoi ?	Non pas fidèle car l'avantage est que le magasin se trouve au départ des remontées mécaniques (Signal) ou en pleine rue principale (Montana) ----- nbre avis : 6	Si le magasin change de localisation dans la station je resterai fidèle ----- nbre avis : 8	Si le magasin se déplaçait dans une autre station, je ne serai pas fidèle ----- nbre avis : 12	Je suis un fidèle du magasin et resterai fidèle quoiqu'il arrive ----- nbre avis : 3	Nous ne sommes pas des fidèles du magasin, je ne serai pas fidèle dans tous les cas ----- nbre avis : 7	

ANNEXE VI : ORGANIGRAMME FUTUR DE ZERMATTEN SPORTS SA

Source : reproduction de l'organigramme (Rey, 2018)



ANNEXE VII : TABLEAU DE STATISTIQUE DES VENTES PAR FAMILLE

Source : reproduction de la répartition des ventes selon le logiciel de gestion des stocks « Cash flow »
(Rey, 2018)

Statistique des ventes - par Famille

26.03.2018 11:38

Depuis le 01.05.2016

Jusqu'au 30.04.2017

 Seulement les ventes par fidélité

Famille	Qté Articles	CA TTC brut	Rabais total	CA HT net	TVA	CA TTC net	% Qté totale	% CA total
CHAUSSURES	468	79'873.50	4'240.85	70'030.25	5'602.40	75'632.65	2.66 %	5.10 %
LOCATION	5'501	709'059.05	50.00	656'490.09	52'518.96	709'009.05	31.30 %	47.80 %
MATERIEL	3'792	231'111.50	8'035.10	206'552.39	16'524.01	223'076.40	21.58 %	15.04 %
SERVICES	1'207	48'546.40	6.00	44'964.11	3'576.29	48'540.40	6.87 %	3.27 %
TCPOS	3'408	247'207.20	13'474.50	216'432.29	17'300.41	233'732.70	19.39 %	15.76 %
TEXTILE	3'199	199'434.10	6'067.80	179'043.02	14'323.28	193'366.30	18.20 %	13.04 %
Total	17'575	1'515'231.75	31'874.25	1'373'512.15	109'845.35	1'483'357.50	100.00 %	100.00 %

ANNEXE VIII : MODÈLE QUESTIONNAIRE QUANTITATIF

Source : données de l'auteur

Etude quantitative sur Zermatten Sports SA

Page 1 : Questions sur vos habitudes d'achat et sur les articles proposés par Zermatten Sports SA

- Dans quels magasins de sports avez-vous l'habitude de faire vos achats à Crans-Montana ?
[Nombre de réponses possibles : plusieurs]
 - Zermatten Sports SA
 - Alex Sports SA
 - Avalanche Pro Shop
 - René Rey Sport
 - Best Wear
 - Rando Shop
 - Pacific Shop Rental
 - Peak Performance
 - Autres :

- Quels types de produits avez-vous l'habitude d'acheter chez Zermatten Sport SA ?
[Nombre de réponses possibles : plusieurs]
 - Confection (de ville)
 - Matériel de ski (ski, fixation, bâton, casque, ...)
 - Matériel de snowboard
 - Chaussure de ski ou snowboard
 - Matériel de randonnée à ski
 - Matériel de randonnée d'été
 - Running
 - Matériel de hockey
 - Matériel de fitness
 - Autres :

- Quel est votre budget personnel moyen pour vos achats chez Zermatten Sports SA ?
[Nombre de réponses possibles : une]
 - De 1 à 99 francs
 - De 100 à 299 francs
 - De 300 à 599 francs
 - Plus de 600 francs

- Au regard de l'offre actuelle, quelles sont, selon vous, les gammes de produits à revoir (élargissement ou renouvellement de la gamme) ?
[Nombre de réponses possibles : plusieurs]
 - Confection (de ville)

- Matériel de ski (ski, fixation, bâton, casque, ...)
 - Matériel de snowboard
 - Chaussure de ski ou snowboard
 - Matériel de randonnée à ski
 - Matériel de randonnée d'été
 - Running
 - Matériel de hockey
 - Matériel de fitness
 - Autres :
- Êtes-vous sensible au caractère éthique des produits que vous achetez ?
[Nombre de réponses possibles : une]
- Oui, c'est très important
 - Oui un peu
 - Cela m'est égal
 - Non, ça ne m'intéresse pas

Page 2 : Questions de satisfaction générale

- Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait/e de Zermatten Sports SA
[Nombre de réponses possibles : une]
- Totalement satisfait
 - Satisfait
 - Peu satisfait
 - Pas du tout satisfait
- Lorsque vous faites vos achats chez Zermatten Sports SA, quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux critères suivants ?
[Nombre de réponses possibles : une par critère]

Critères	Avis des clients			
	Totalement satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Prix		X		
Service à la clientèle				X
Compétence du personnel (connaissance produits)		X		
Choix, largeur de la gamme	X			
Service après-vente			X	
Qualité des produits	X			
Disposition et décoration du lieu de vente			X	

- Comment évaluez-vous le personnel de Zermatten Sports SA sur la base des critères suivants ?

[Nombre de réponses possibles : une par critère]

Critères	Avis des clients			
	Totalement satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Accueil (Sympathie, souriant)		X		
Connaissance du produit				X
Connaissance de l'assortiment			X	
Polyvalence	X			
Présentation du conseiller/ère à la clientèle		X		
Premier contact				X
Analyse du besoin du client	X			
Satisfaction à la sortie			X	

Page 3 : Questions sur le service de location

(S'adresse aux personnes qui font de la location)

- Êtes-vous satisfait/e par le service de location que propose Zermatten Sports SA ?
[Nombre de réponses possibles : une]
 - Totalement satisfait
 - Satisfait
 - Peu satisfait
 - Pas du tout satisfait

- Quel est votre budget personnel moyen pour vos locations chez Zermatten Sports SA ?
[Nombre de réponses possibles : une]
 - De 1 à 99 francs
 - De 100 à 299 francs
 - De 300 à 599 francs
 - Plus de 600 francs

- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au service de location ?

[Nombre de réponses possibles : une par critère]

Critères	Avis des clients			
	Totalement satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Prix location		X		
Conseils et compétences du personnel				X
Rapidité du service			X	
Choix, largeur de la gamme	X			
Qualité du matériel		X		
Entretien du matériel				X

- Avez-vous réservé votre matériel préalablement par le service online avant de vous rendre au magasin ?

[Nombre de réponses possibles : une]

- Oui
- Non

- Si oui, pourquoi ?

- Simplicité
- Gain de temps
- Discrétion
- Attrait pour les services online
- Autres :

Page 4 : Question service de livraison à domicile

Zermatten Sports SA souhaite développer un nouveau type de service de location pour la saison prochaine. Le matériel loué vous sera directement livré à domicile à l'aide d'un mini-bus. Vous n'aurez ainsi plus besoin de vous déplacer au magasin.

- Quel est votre avis sur ce nouveau service ?

[Nombre de réponses possibles : une]

- Intéressant, je serais un potentiel client de cette nouvelle offre
- Intéressant, mais pas pour moi
- Je ne sais pas trop quoi en penser
- Ce service est inutile

- Pour quelles raisons adopteriez-vous ce service ?

[Nombre de réponses possibles : plusieurs]

- Gain de temps
- Pratique

- Service haute gamme
 - Discrétion
 - Autres :

- Pour quelles raisons seriez-vous réticent à l'idée d'utiliser ce service ?
[Nombre de réponses possibles : plusieurs]
 - Prix trop élevé
 - Fiabilité du service incertaine
 - Ponctualité incertaine de la livraison
 - Manque la discussion avec le conseiller/ère à la clientèle
 - Pas de possibilité de tester le matériel avant
 - Pas de possibilité de voir le matériel avant
 - Réticence des nouveautés
 - Autres :

- Quels prix seriez-vous prêt/e à payer pour ce service (uniquement pour le **prix de la livraison** sans compter le prix de la location du matériel) ?
[Nombre de réponses possibles : une]
 - De 1 à 19 francs
 - De 20 à 49 francs
 - De 50 à 99 francs
 - Plus de 100 francs

- Quel système préféreriez-vous pour commander votre livraison de matériel ?
[Nombre de réponses possibles : une]
 - App
 - Site Web
 - Téléphone
 - E-mail
 - Bulletin de commande

Page 5 : Données personnelles

- Etes-vous ?
[Nombre de réponses possibles : une]
 - Homme
 - Femme

- Quelle est votre tranche d'âge ?
[Nombre de réponses possibles : une]
 - Moins de 20 ans
 - De 20 ans à 35 ans
 - De 36 ans à 50 ans
 - De 51 ans à 65 ans
 - Plus de 65 ans

- Quel type de profession exercez-vous ?

[Nombre de réponses possibles : une]

- Indépendant / profession libérale
- Cadre / dirigeant / haut fonctionnaire
- Employé / fonctionnaire
- Ouvrier qualifié
- Autre ouvrier
- Retraité
- Homme / femme au foyer
- Etudiant
- Actuellement sans emploi
- Autre

- Habitez-vous dans la région de Crans-Montana à l'année ?

[Nombre de réponses possibles : une]

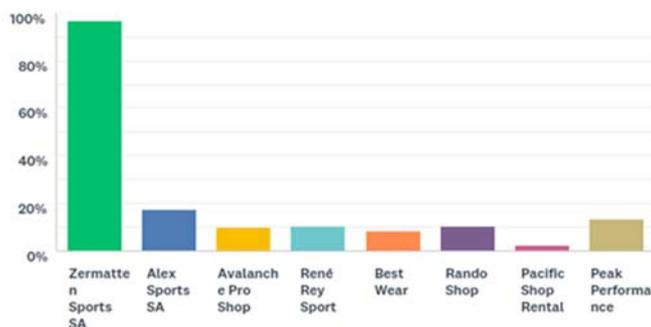
- Oui, j'habite la région
- Non, je viens à Crans-Montana en vacances

ANNEXE IX : GRAPHIQUES DES RÉSULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE

Source : données de l'auteur

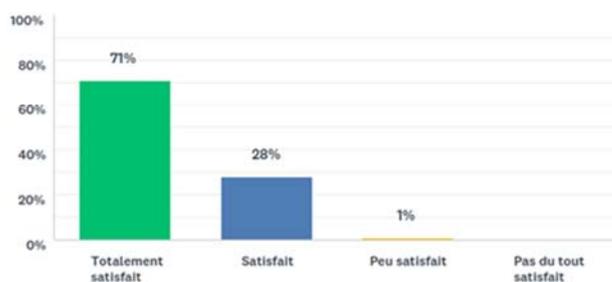
Graphique 1

Q1 Dans quels magasins de sports avez-vous l'habitude de faire vos achats à Crans-Montana ?



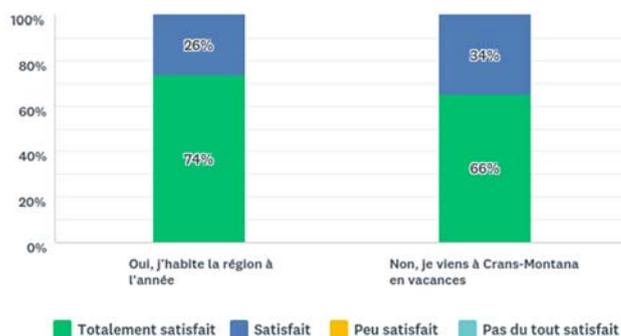
Graphique 2

Q6 Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait/e de Zermatten Sports SA ?



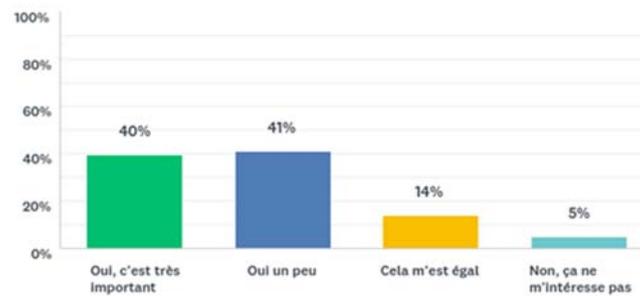
Graphique 3

Q6 Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait/e de Zermatten Sports SA ?



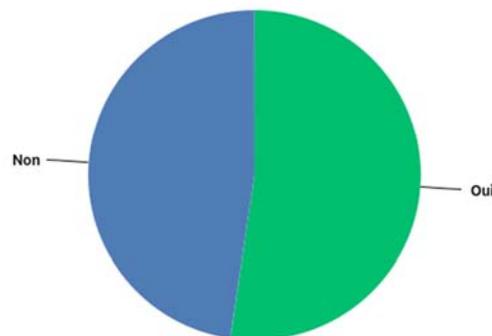
Graphique 4

Q5 Êtes-vous sensible au caractère éthique des produits que vous achetez ?



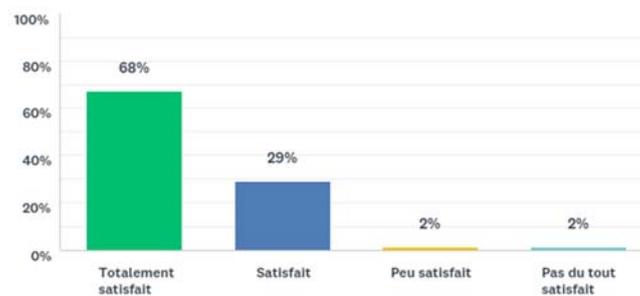
Graphique 5

Q9 Louez-vous ou avez-vous loué du matériel de sport chez Zermatten Sports SA ?



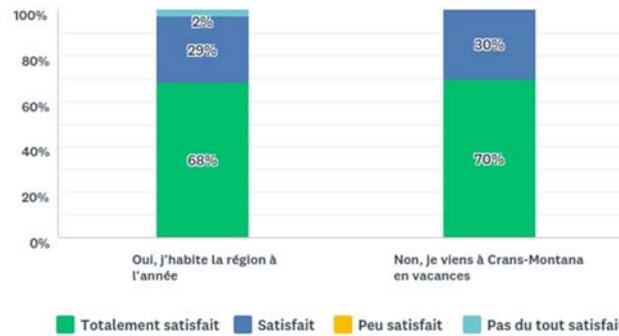
Graphique 6

Q10 Êtes-vous satisfait/e par le service de location que propose Zermatten Sports SA ?



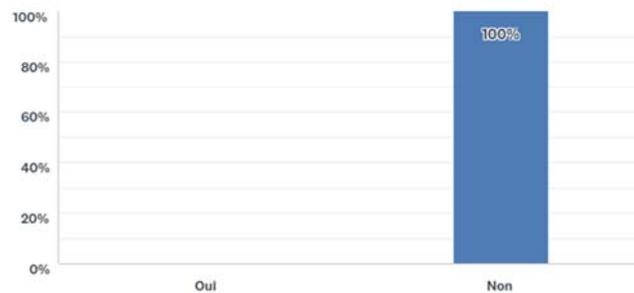
Graphique 7

Q10 Êtes-vous satisfait/e par le service de location que propose Zermatten Sports SA ?



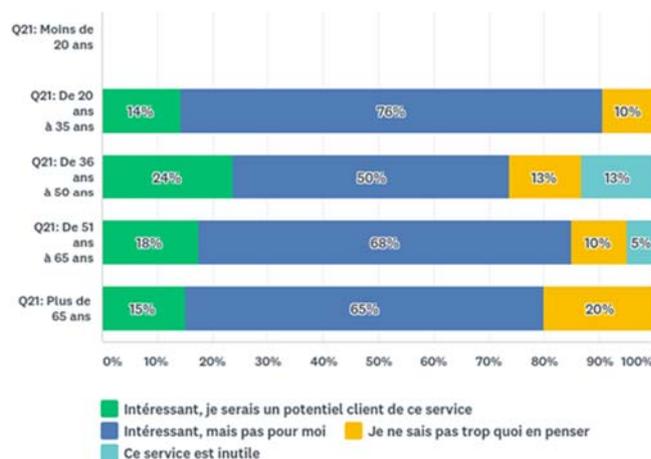
Graphique 8

Q13 Avez-vous réservé votre matériel préalablement par le service online avant de vous rendre au magasin ?



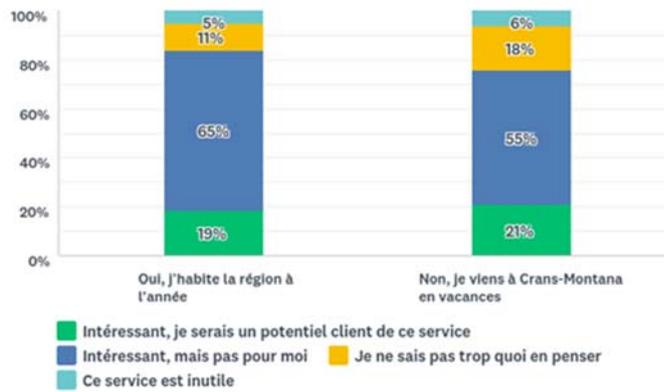
Graphique 9

Q15 Quel est votre avis sur ce nouveau service ?



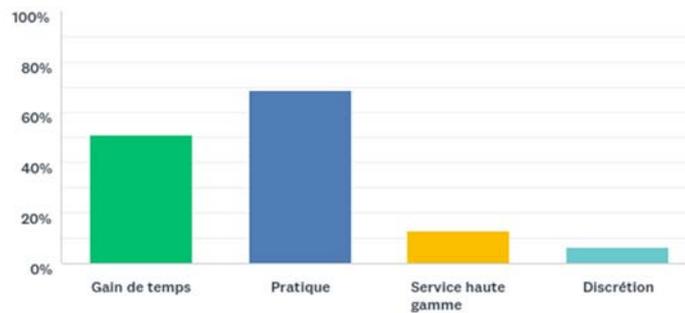
Graphique 10

Q15 Quel est votre avis sur ce nouveau service ?



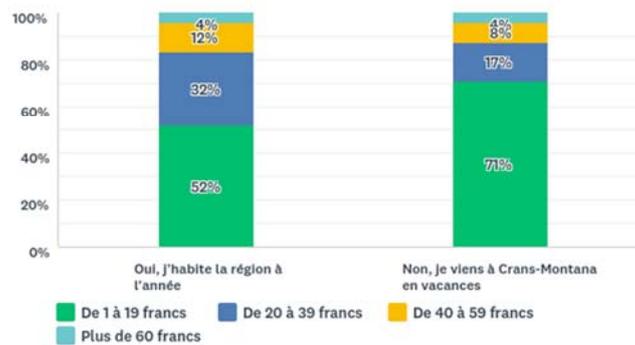
Graphique 11

Q16 Pour quelles raisons adopteriez-vous ce service ?



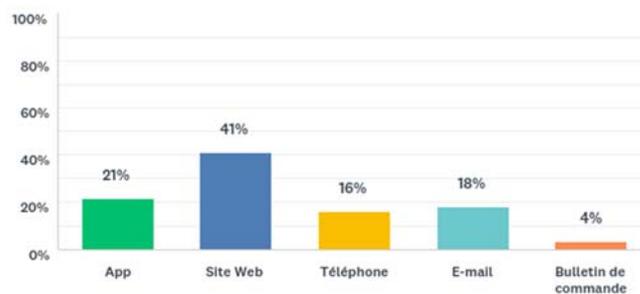
Graphique 12

Q18 Quels prix seriez-vous prêt/e à payer pour ce service (uniquement pour le prix de la livraison sans compter le prix de la location du matériel) ?



Graphique 13

Q19 Quel système préféreriez-vous pour commander votre livraison de matériel ?



**ANNEXE X : TABLEAU D'ANALYSE DU MICROENVIRONNEMENT DE ZERMATTEN SPORTS SA SELON
LES 5 (+1) FORCES DE PORTER**

Source : tableau de l'auteur réalisé selon le modèle de Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrences*. Eds Economica.

Analyse du microenvironnement de Zermatten Sports SA selon les 5 (+1) forces de Porter			
	Description	Score (0-10)	Facteurs clés de succès
Intensité concurrentielle	Concurrence des magasins de sports de CMA (SwissRent) qui bénéficient de différents privilèges	6	Se différencier (offre sur mesure, conseil personnalisé, etc.)
	Intensité concurrentielle importante : un grand nombre de concurrents de taille proche dans un même secteur	6	Proposer des produits et des services spécifiques et se diversifier
	Peu de différenciation des produits commercialisés	4	Adopter de nouveaux créneaux ou de nouvelles tendances (ex : produits éco-responsables) afin de se différencier
	Grande distribution, chaînes de magasins de sport (commerces de plaine)	1	Proposer une prise en charge du client et une qualité supérieure afin de justifier le prix plus élevé des articles commercialisés
Barrières à l'entrée et menace de nouveaux entrants	Prise de part de marché importante des magasins SwissRent	8	Création d'une association représentant les intérêts des petits commerces Investissements Différenciation et diversification
	Barrières importantes pour les nouveaux entrants : accès au réseau de distribution difficile, différenciation difficile, loyer des surfaces commerciales élevé, concurrence élevée, besoin en capitaux important Nouveaux entrants potentiels : grandes surfaces, enseignes hard discount, commerce en ligne	5	Maintien des barrières à l'entrée, notamment en fidélisant au maximum ses clients Politique de différenciation

Pouvoir des fournisseurs	Les grandes marques internationales ont un pouvoir de négociation non négligeable car elles ont de nombreux clients et elles bénéficient de leur image de marque Zermatten Sports SA a toutefois un large choix de fournisseurs et les coûts de transfert pour changer de fournisseur ne sont pas excessivement élevés	4	Multiplication des sources d'approvisionnement Soigner les relations avec les fournisseurs
	Le groupe Intersport, dont Zermatten Sports SA fait partie en tant que franchise, possède un pouvoir de négociation également important	5	Pas d'obligation d'achat chez Intersport Coopérer et soigner ses relations avec le fournisseur
Pouvoir des clients	Beaucoup de magasins de sport dans la station → accroissement du pouvoir de négociation des clients	7	Différenciation et image de marque
	Clients saisonniers : Beaucoup de clients en saison → diminution de leur pouvoir de négociation Moins de clients entre saison → augmentation de leur pouvoir de négociation	2	Fidéliser au maximum ses clients
	Les clients cherchent à s'intégrer verticalement en commandant leur matériel directement chez le fournisseur (grâce au commerce en ligne)	2	Elargissement du réseau de distribution (notamment par le biais du commerce en ligne)
	Faible coût de transfert pour les clients → augmentation de leur pouvoir de négociation	5	Création d'un coût de transfert
Menace de substituts	Nouvelles offres avec un meilleur rapport qualité/prix (prestations de SwissRent) et un faible coût de transfert	3	Augmentation du coût de transfert, fidélisation de la clientèle, renouvellement des prestations
	Modification des pratiques sportives des clients Showrooming Nouvelles modes et tendances	2	Adapter les biens et services offerts aux tendances sportives du moment Offrir des biens et services suivant les dernières modes
Pouvoir de l'Etat	Pas ou peu de réglementations ou d'aides particulières des pouvoirs publics régionaux	1	Rester attentif aux décisions politiques et légales des autorités publiques

**ANNEXE XI : TABLEAU D'ANALYSE DU MACROENVIRONNEMENT DE ZERMATTEN SPORTS SA SELON
LE MODELE PESTEL**

Source : tableau de l'auteur réalisé selon le modèle PESTEL Marmol, T. D., & Feys, B. (2015). *L'analyse PESTEL et le macroenvironnement*. Books on Demand.

Analyse du macroenvironnement de Zermatten Sports SA selon le modèle PESTEL				
	Facteurs	Opportunités	Menaces	Facteurs clés de succès
Politique	Plan d'action pour la promotion du sport de la confédération / Fonds du sport du Canton du Valais	Augmentation du nombre de sportifs → agrandissement de la clientèle	--	Fidéliser sa clientèle et attirer les « nouveaux sportifs »
	Redynamisation de la station de Crans-Montana par l'ensemble des acteurs de la station (patinoire, Magic Pass etc.)	Arrivée de nouveaux clients /	Danger d'être laissé de côté	Soigner l'entente avec les principaux acteurs de la station et fidéliser les nouveaux clients
	Jeux Olympiques 2026	Faire connaître la station et le magasin à l'international	Les clients traditionnels ne viennent pas durant les JO	Promouvoir l'entreprise auprès de nouveaux clients
Légal	Droit de douane pour les importations	Contrôle de la provenance des produits	Coûts d'importation	Travailler au maximum avec des partenaires suisses
	Initiative Weber et LAT (fin de la construction de nouvelles résidences secondaires)	Conservation de la beauté du paysage de Crans-Montana	Perte de nouveaux clients potentiels	--
	Taxe au sac	Tri des déchets	Augmentation des coûts possible	Réduire le volume de déchets en triant
	Changement de TVA (8% → 7,7%)	Augmentation de la marge sur ventes et prestations	Contrainte administrative → changement des taux sur les caisses	Adoption du nouveau taux

	Autres lois et réglementations (sécurité au travail, droit du travail, loi sur l'ouverture des magasins, taxe de promotion touristique)	Apporte un cadre légal sécurisant	Respect de nombreuses contraintes	Application et respect stricts des lois et des réglementations
Economique	Apparition de nouveaux sports	Nouvelles perspectives de profit	Rentabilité difficile avec beaucoup d'articles différents	Proposer les nouveautés qui correspondent aux catégories de sports commercialisées dans le magasin
	Influence des grands événements sportifs médiatisés (ex : courses de ski)	Coupe du monde de ski amène du monde dans la station et fait connaître la station	--	Promouvoir le magasin durant ces événements et attirer de nouveaux clients
	Impact de la mondialisation	Importation de marchandises aux meilleurs prix (pays de l'Est) / nouveaux clients	Concurrence étrangère / baisse de la qualité	Maitriser ses partenaires étrangers
	Affaiblissement du franc suisse par rapport à l'euro	Bénéfique pour le secteur du tourisme	Augmentation des prix pour les importations	Offrir des prestations attrayantes aux touristes / travailler au maximum avec des partenaires suisses
	Augmentation des nuitées en Valais	Hausse du nombre de clients	--	Promouvoir l'image de la région et du magasin
Socio-culturel	Tendance de pratiquer du sport en augmentation → santé et hygiène de vie / moyen d'intégration	Augmentation du nombre de clients	--	Attirer et fidéliser ces nouveaux clients
	Tendance « look sportif » → porter comme tenue de ville des habits de sports	Nouveau business des vêtements de sports	Mode passagère	Proposer des articles de sports également adaptés à la vie de tous les jours
Ecologique	De plus en plus de consommateurs demandent des produits issus de sources durables	Nouveau business des vêtements et articles éco-conçus et provenant de sources durables	Rentabilité incertaine pour ces produits	Mettre en place un petit rayon test d'articles durables

	Adoption possible de normes et certifications environnementales	Bénéfique pour l'image de l'entreprise	Respect de nombreuses contraintes	Mise en place d'une gestion plus saine de l'entreprise
Technologique	Evolution technologique des équipements sportifs	Nouvelles sources de profit	Mode passagère et produits difficilement rentables	Proposer les équipements qui correspondent aux catégories de sports commercialisées dans le magasin
	Nouveaux procédés de fabrication (ex : Imprimante 3D)	Simplification des procédés et gain de temps	Machines très onéreuses	Acquérir les machines qu'on est certain de rentabiliser
	Prix moins chers sur Internet (Showrooming)	Vente par internet → nouveau canal de distribution	Perte de clientèle	Facturer la prestation de conseil et mise en place d'offres digitales

ANNEXE XII : STRUCTURE DES COÛTS DE ZERMATTEN SPORTS SA

Source : reproduction de la structure des coûts de Zermatten Sports SA selon le compte de pertes & profits 2015/2016

Structure des coûts de Zermatten Sports SA - Exercice 2016		
Coûts	Montants	Pourcentage
Charges de marchandises	CHF 539 229,76	43%
Charges de personnel	CHF 413 173,87	33%
Charges locaux et infrastructures	CHF 180 084,99	14%
Assurances, taxes et impôts	CHF 26 915,20	2%
Autres charges d'exploitation	CHF 13 180,68	1%
Charges d'administration	CHF 51 284,23	4%
Publicité	CHF 25 652,38	2%
Total	CHF 1 249 521,11	100 %

ANNEXE XIII : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. BLAISE CRETTOLE - 01.03.2018

Source : données récoltées par l'auteur

Procès-verbal entretien 01.03.2018 – Entretien avec M. Blaise Crettol

- ❖ Comment dois-je raccourcir le titre ?
 - La deuxième partie n'est pas nécessaire. On s'arrête à Zermatten Sports SA.
- ❖ Comment dois-je réorganiser la table des matières ?

Il faut tout mettre sous le chapitre business plan (analyse de risque, étude de marché, analyse de l'environnement, ...).

Dans cet ordre :

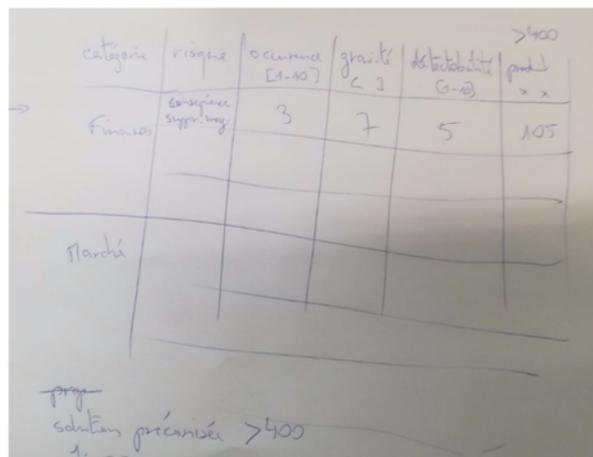
- Entreprise (y intégrer la partie « site et logistique »)
- Produits, services (y intégrer la partie « Production / Acquisition »)
- Analyse de l'environnement (y intégrer la section concurrence (possibilité de faire un benchmark))
- Etude de marché
- Marketing
- Analyse du business model (partie qui concerne la stratégie → faire le business model actuelle (matrice du business model + explication des cases sauf si on a déjà expliqué plus haut) / faire un nouveau business model qui contient les recommandations)
- Analyse de risques
- Finances
- Recommandations + business model canvas avec recommandations intégrées
- ❖ Pour l'étude quantitative, puis-je utiliser Surveymonkeys ?
 - Oui aucun problème.
- ❖ Une grande partie des éléments du business plan constitue de la description ?
 - Oui il faudra récolter énormément d'éléments et d'informations auprès du mandant. Toujours sourcer ces éléments !
- ❖ Comment faire l'analyse de risque ?

Pas forcément nécessaire de faire une analyse SWOT / TOWS **et** une analyse de risque (choisir une des deux). Faire attention de pas se répéter !

Si on fait analyse de risque. Exemple de présentation :

Pour tous les risques qui ont un produit supérieur à 400, on propose une solution préconisée en cas de réalisation du risque.

Même chose pour l'analyse SWOT → proposer des facteurs clés de succès suite à l'analyse.



catégorie	risque	occurrence (E-100)	gravité (1-3)	détectabilité (0-10)	produit >400 = x
Finances	Consignes supply	3	7	5	105
Mandat					

proposer solutions préconisées >400

- ❖ A quel niveau vais-je devoir faire de la recherche documentaire ?
 - Les meilleurs business plans, les meilleurs pratique en la matière (à intégrer dans méthode de travail, ou mandat et objectif au début) -> puis appliquer tout au long du travail.
 - Recherche documentaire qui va apporter des solutions et des recommandations (intégrer dans la partie du business model, de la stratégie de l'entreprise, des risques) :
 - Les meilleurs pratiques dans les magasins de sport
 - Parler des stations intégrées comme Laax en Suisse ou Vail aux USA. Est-ce applicable en Valais. Zermatten Sports doit-elle persister à exploiter son business ou vendre son business ?
- ❖ Comment ça se passe pour les recommandations ?
 - Faire des synthèses de ce qu'on a observé à la fin des sections qui ont déboucher sur des conclusions claires.
 - Mettre les recommandations générales de l'étude à la fin dans les recommandations.
- ❖ Où intégré la problématique du départ des locaux du Signal et de l'Aminona ?
 - Dans la partie analyse de risque ou SWOT, il faudra analyser le risque et proposer des solutions !

ANNEXE XIV : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. BLAISE CRETTOL - 22.06.2018

Source : données récoltées par l'auteur

Procès-verbal entretien 22.06.2018 – Entretien avec M. Blaise Crettol

1. Pour toutes les informations données par M. Rey, mettre à chaque fois (Rey, 2018) comme source à la fin de chaque paragraphe ? Et faire une nouvelle citation pour chacun des procès-verbaux ?
 - Oui, il faut mettre à chaque fois la source.
 - Mettre en annexe avec date et personne interviewée.
2. Entre le titre d'introduction et le sous-titre, faut-il mettre un texte d'introduction ?
 - Si ça apporte quelque chose oui, mais si ça fait que tirer en longueur le texte c'est inutile.
 - Il y a aussi la possibilité de faire une petite conclusion encadrée à la fin des paragraphes.
3. Faut-il mettre les procès-verbaux avec M. Crettol et M. Rey en annexe ?
 - Oui.
4. Faut-il mettre les comptes en annexes ? Si oui, uniquement ceux de l'année passée ?
 - Non.
5. J'ai choisi de faire uniquement une analyse de risque et pas d'analyse SWOT (car ça aurait entraîné beaucoup de répétitions des analyses PESTEL et Porter). C'est OK ?
 - Ok.
6. Pour l'analyse de risque, comment sourcer la technique que vous m'aviez donnée du risque de 400 ?
 - Mettre que ça vient de l'interview avec M. Blaise Crettol (discussion sur une matrice à trois axes, justifier le risque à 350).
7. Pour l'analyse financière, c'est ok si je fais les éléments suivants :
 - o Composition des charges fixes et variables
 - o Investissements déjà réalisés ces 10 dernières années
 - o Investissements futures
 - o Plan financier sur trois ans
 - Compte de pertes & profit prévisionnel
 - ➔ Estimation selon analyse du présent travail et avis du mandant
 - C'est ok.
8. Faut-il faire un plan de trésorerie ?
 - Oui il faut faire un plan de trésorerie sur une année.
9. Calcul de rentabilité du service de livraison à domicile selon trois constantes :
 - + Recette estimée (nbre de livraison à 20.-)
 - Coûts nécessaires pour ce service (essence selon nombre de livraison, entretien véhicule avec un forfait, promotion du service, création de l'onglet sur le site internet) ➔ coût en fonction du nombre de livraison

Et ensuite, estimer combien de temps il faut pour rentabiliser l'investissement de départ (minibus, table de réglage, outils).

Calculer selon une évolution du nombre de commande sur 3-4 ans. Calculer ensuite le temps de retour sur investissement. Pour évaluer le nombre de commande, il faut se baser sur les 20% de client intéressés dans l'étude de marché en fonction du nombre de clients sur la saison au magasin (info à demander au mandant).

ANNEXE XV : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. SEBASTIEN REY - 06.03.2018

Source : données récoltées par l'auteur

Procès-verbal entretien avec M. Rey Sébastien - 06.03.2018

ENTREPRISE

Contexte historique

- Information en plus que le site web ?
 - Pas grand-chose si ce n'est l'article de la revue d'information « l'encoche ».
- Nom des fondateurs ?
 - Sur le site web.
- Premier objectif commercial ?
 - Marqué dans le registre du commerce.
- Evolution, changement de stratégie, grandes réussites et échecs ?
 - Perte du Signal, pas de stratégie fixe, célébration des 50 ans (plus de 1000 personnes en trois jours dans le magasin).
 - M Sébastien Rey reprend le magasin en 2013.

Localisation

- Siège de la société :
 - Crans-Montana.
- Lieu des locaux de la société (locaux appartenant à la société et locaux loués) ?
 - Magasin principale
 - Magasin du Signal (location)
 - Magasin du Signal (boutique)
 - Magasin Aminona
 - Locale de casier à l'Aminona pour les clients (casiers loués aux clients)
 - Locale exploitation en partenariat avec café d'Ycoor (Propriétaire + entretien du matériel)
 - Petit local dépôt au Signal à côté de la location
 - Atelier entretien et stockage de matériel (sous la maison où habitent les curés -> à côté de l'église)
 - Dépôt de stockage de marchandise sous magasin principal
 - Garage pour dépôt de marchandise à 50 m du magasin

Forme juridique

- Forme actuelle : SA
- Dans le futur : SA
- Quel est le capital action : 50'000
- Valeur des parts en action :
 - Actions 1000.- valeur nominal
- Actionnaires et structure de l'actionariat ?
 - 4 actionnaires avec 27, 11, 11 et 1
 - Référence à la loi (CO)

Organisation de l'entreprise

- Organigramme de l'entreprise :
 - ➔ Voir feuille papier.

- Politique de ressources humaines :
 - Actuellement, suite aux récents événements, aux constatations au sein de l'entreprise, la direction souhaite mettre en place une politique de gestion des RH tournée vers des formations continues, et une conduite par objectif. Pour le moment, pas de personne définie pour s'occuper de cela. L'aide d'une entreprise consultante en RH a été demandée (RH Partner) afin de mettre en place cette nouvelle politique de RH.
- Nombre de collaborateurs :
 - Actuellement 15 en hivers / 4 en été.
- Type de postes, Qualifications et politique salariale :
 - Gestionnaire du commerce de détail en articles de sports (8 employés) -> vendeurs et vendeuses
 - Ski-man (6 employés) -> préparateur et entretien des skis, snowboard, matériel rando -> pas de formation spécifique pour ces gens.
 - Secrétariat et admin (1 personne)
 - Direction (1 personne)
 - Attention : Parfois fonction double
 - Et pour tous les postes, actuellement très peu de qualifications demandées. Mais suite à la mise en place de la politique RH, les exigences seront relevées.
- Organe de la société ? (Organe de révision, assemblée générale, ...) :
 - Organe de révision : renonciation à l'organe de révision -> droit si moins de 10 employés à l'année -> art. 727a, al. 2 CO
 - Assemblée générale : plus tenue par gain de temps. Comptes envoyés une fois par année aux actionnaires car c'est obligatoire selon la loi.
- Qui préside et siège au conseil d'administration ?
 - Rey Jean-Bernard (président du CA), Rey Sébastien (Vice-président)

Objectif de l'entreprise et ligne directrice

- But selon le registre du commerce :
 - Voir RC.
- Description succincte des produits et services et à qui ça s'adresse
 - Articles de sports tournés vers l'hiver, entretien et location de matériel de sports de neige.
- Mission :
 - Raison familiale, continuité.
- Vision
 - Probablement pas de nouveau emplacement pour combler la perte des autres. -> exploitation du magasin principal en englobant les concepts suivants : orienté clients, conseil, service, éventuellement du sur mesure au niveau du service et plus de la diversification (de différentes idées, soit dans le même domaine, soit en changeant complètement de domaine)
- Valeur
 - Service au client -> satisfaction garantie, promotion du sport, image de l'entreprise, valeur familiale

Encadrement

- Affilié à un groupe, une association (Intersport ?) :
 - Intersport : Franchising et groupement d'achat. Possibilité de vendre leur marque mais pas obligé / Par contre, obligé de suivre leur corporate design, leurs logo (Intersport affiché sur la vitrine) / sinon libre et indépendant de travailler comme bon nous semble.

- ASMAS Valais -> association suisse des magasins de Sport Valais → défend les intérêts des magasins de sports
- CVPC -> Centre valaisan de perfectionnement continue (pour la formation continue des employés)
- Les arts et métiers de Crans-montana -> Société Suisse. La section montana -> commerçant -> groupement d'intérêt
- Amical du cœur de Montana (Commerçant de montana)
- Crans-Montana Tourisme -> membre, donne le droit de participation à l'AG et de dire ce qu'on pense et de donner son avis pour le développement de la station.
- Fiduciaire ? quel est son mandat ?
 - Fiduciaire Fidag SA (Savioz Daniel) -> décompte TVA, révision comptable, boucllement, avis consultatif.
- Autre encadrement que celui de la fiduciaire (ex consultant) :
 - RH Partner (consulting pour les RH).
- Relations bancaires :
 - Crédit Suisse, UBS, Post Finance.

Personne clés et leur succession

- Dirigeants et cadre importants de l'entreprise (qualifications, formations, expérience, rôles, forces, faiblesse) :
 - Sébastien Rey, Micheline Zermatten.
- Succession ou suppléance envisagée ? Pour quand ? Candidat pour remplacer ?
 - Pas de succession envisagée car elle vient de se faire. Sébastien Rey vient de reprendre le magasin en 2013. Avant, le magasin été géré par ses grands-parents. Par contre suppléance oui en fonction des coûts. Un ou une responsable du magasin est recherché pour 2018,2019 afin de libérer M. Rey de ses contraintes. Pas de candidat pour le moment.
- Points forts du management de l'entreprise ?
 - Organisation, développement de nouvelle opportunité.
- Points faibles au sein du management ? Mesure prévue pour y remédier ?
 - Trop de centralisation, responsabilité unique -> engagement d'un responsable administration et formation du personnel

ANNEXE XVI : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. SEBASTIEN REY - 26.03.2018

Source : données récoltées par l'auteur

Procès-verbal entretien avec M. Rey Sébastien – 26.03.2018

PARTIE PERSONNES CLÉS

- Remplir les tableaux directement dans le TB.
 - OK.
- Remplir les futures tâches du responsable du magasin.
 - Selon mail qui suivra (jeudi 29 mars 2018).
- Personne envisagée pour poste de secrétaire et poste de responsable magasin (personne en interne) ?
 - C'est soit l'un, soit l'autre → M. Rey va s'occuper d'une partie et l'autre personne de l'autre. Pas de personne en interne trouvée.
- Quand la personne doit être engagée ?
 - Novembre 2018.
 - Rajouter un apprenti dans le nouvel organigramme.

Infrastructure, technologie (que pour magasin principal)

- Utilisez-vous des procédés spécifiques ? Avez-vous déposé un brevet ? Des recherches sont-elles entreprises pour améliorer vos procédés ?
 - Technologie de bootfitting (formation du personnel à ce sujet / un responsable pour ça / machines de prise de mesure de l'empreinte du pied / Machine pour l'adaptation de semelles ou chaussures en fonction de la forme du pied)
 - Atelier : réparation et entretien ski, snowboard, ... -> Robot pour réparation de la semelle, structure de la semelle et aiguisage des carres / machine pour fartage / machine pour polir / Outils spécifique pour service à la main (limes, équerres, tournevis)
Mobilier spécifique à la réparation et location de ski
 - Pas de brevets
 - Pas de recherches car procédé efficace !
- Possédez-vous des véhicules (légers ou lourds) ? Quel est leur état et leur date de mise en circulation ?
 - Minibus pour le transport de matériel (Toyota -> état : vieux / mise en circulation : 2000)
 - o Prévu de le remplacer en 2018 (Investissement nécessaire : minimum 50'000.-)
 - Voiture de fonction (Mitsubishi -> état : 2012) -> pas de remplacement envisagé
- Des acquisitions de machines (renouvellement, adaptation technologique, augmentation de la production, etc.) sont-elles prévues ? Si oui, description et coûts.
 - Pas pour le moment
 - Renouvellement éventuel lors de l'amortissement complet des machines (cycle de vie des machines). → Prochain gros investissement hypothétique : Robots d'entretien : 400'000.-
- Quelles sont vos capacités d'entretien de ski ?
 - 30 minute par service
 - Le personnel est à la location et au service clients en même temps
 - Donc prévoir 45 minute par clients
 - Le reste des services est fait le soir (tout est fait en 1h30)
 - 2 Ski-man à plein temps

- Travaillez-vous avec des sous-traitants ? Listez-les en précisant les volumes et chiffres d'affaires réalisés.
 - Pas de travail avec des sous-traitants.
- Comment êtes-vous organisé en matière de production ? (Entretien et service des ski, bootfitting, ...)
 - Pour le bootfitting, c'est M. Rey et le responsable bootfitting qui s'occupe du service bootfitting (service client et travail sur le produit)
- Quelles sont les trois moyens les plus importants mis en place pour assurer le contrôle de qualité ?
 - Actuellement très peu → point à améliorer
 - Uniquement de visu par M. Rey quotidiennement
- Quelle est l'évolution du potentiel de production sur les cinq prochaines années ?
 - Forte baisse des entretiens et location due à la perte des magasins
 - Pas de croissance envisagée
- Votre activité peut-elle entraîner des risques écologiques ? Si vous êtes soumis à une réglementation en la matière, toutes les mesures ont-elles été prises ? Si non, quels coûts impliquera la mise en conformité de votre outil ?
 - Risque écologique léger / Déchets minimes au niveau de l'atelier / consommation électrique importante des machines / vente : papier, carton plastique
 - Pas soumis à des règles (Si ce n'est réglementation des déchets).
- Faites une brève évaluation critique de l'infrastructure de production (risques et opportunités).
 - Machine (bootfitting et atelier)
 - > risque d'obsolescence (nouvelle technologie sur le marché, la technologie avance vite dans le domaine) / coûts des infrastructures / coûts des pièces de rechanges / formations nécessaire pour le personnel lors d'installation de nouvelles machines
 - > Opportunité : satisfaction client / simplification et rapidité du travail / prise de nouvelle part de marché / image améliorer (entreprise adapté en dernière technologie)

Vente / administration

- Comment la vente est-elle organisée ?
 - Ski-man : location et entretien
 - Vendeurs et vendeuses : vendre marchandise, conseils clients
 - ➔ Actuellement -> vendeur en confection et technique ➔ dans le futur, plus de polyvalence souhaitée
- De quelle infrastructure disposez-vous (informatique, installations, bureaux, etc.) ? Dressez une liste des équipements disponibles avec leur potentiel.
 - Bureau principal : ordinateurs, imprimante, bureau, scanner de marchandises, téléphone, petit matériel de bureau.
 - Magasin : caisse enregistreuse (PC), imprimante de ticket, tiroir-caisse, imprimante étiquette de marchandise, machine pour carte de crédit, pistolet scanner, petit matériel de bureau, comptoir de vente.
 - Location : 2X : comptoir de réglage des skis, ordinateur tactiles (faire les fiches clients), scanner pour code barre de ski, comptoir pour la caisse avec un ordinateur, pistolet scanner, appareil pour imprimer les tickets, appareil pour carte de crédit. / et une borne de checking (pour client, pour qu'il puisse s'inscrire au checking)

- Des acquisitions (renouvellement, adaptation technologique, compléments, etc.) sont-elles prévues dans le cadre de vos objectifs ? Si oui, description et coûts.
- Non car ça vient d'être fait en 2016
- Quels sont les points forts et les points faibles de vos installations de vente et d'administration ?
Pour l'instant le système ne rencontre pas de problème particulier.
Points forts comparer à l'ancien système : gestion des stocks plus efficace, possibilité de faire directement au poste de travail de la caisse / rapidité de la prise en charge par l'assistance (entreprise informatique)

Locaux / immeubles (partie a reporter dans le paragraphe localisation) :

- Où sont localisés l'outil de production ainsi que les services administratifs ?
Tout est centraliser au même endroit. Référence au paragraphe localisation.
- Etes-vous locataire ? Si oui, quelle est l'échéance du bail à loyer.
Oui pour le magasin principal. → Bail illimité (convention faite entre l'entreprise et la famille propriétaire des locaux)
Pour l'atelier et petit garage -> locataire sans date de fin
- Avez-vous des projets d'acquisition ou d'agrandissement ? Avez-vous des locataires ? Si oui, quelles sont les conditions de location ?
Pas de projet d'agrandissement. Pas de locataire.

PRODUITS ET SERVICES

Locations de matériel

- Location ski et chaussure de ski, bâtons location patin, rando, snowboard, raquettes, luges, DVA, pelles, sondes, couteaux à glaces
- Ski -> 4 catégorie de gamme de prix :
 - o Black : ski de cette année, neuf ou peut loué (haute gamme) -> + 700.-
 - o Red : même catégorie avec des skis plus vieux (ski déjà loué 1 ou 2 saisons) -> +700.-
 - o Blue : ski qui ont déjà une ou deux années / ski entre 300 et 700.-
 - o Green : ski qui ont 3 a 4 ans → 300 et 700.-
- Partie dédiée et équipée pour le service de location.

Vente d'articles de sports

- Vente des différents articles
- Surface du rez-de-chaussée et une partie du sous-sole

Service d'entretien

- Fait dans l'atelier séparer du magasin pour éviter le bruit

Autres

- Quelle importance attribuez-vous à la qualité ? (Reconnue par une certification ?)
 - Grande importance attribuée à la qualité !
 - Pas de certification spécifique
 - Mais mise en place de contrôle (contrôle surprise) « Mystery Schopping » pour contrôle de qualité par l'entreprise Rudolf Obrecht.

- Quels sont les forces, faiblesses de vos produits ?
 - Produit :
 - Forces : assortiments larges (plusieurs sports) / Offre souvent renouvelée / produit de gamme moyenne à haute (pas de bas de gamme) /
 - Faiblesses : assortiments peu profond (peu de choix pour certains sports)
 - Service :
 - Forces : Rapidité du service / individualisation et personnalisation du service et du produit / qualité du service
 - Faiblesses : manque de polyvalence et de quelques compétences
- Quels sont les facteurs déterminants en fonction desquels vos clients achètent vos produits ?
 - Plaisir / satisfait son besoin / bien renseigné /
- Quel est le produit phare ? L'entreprise est-elle dépendante d'un seul ou de quelques produits ? Si oui, est-ce qu'elle est capable de le faire évoluer, de le proposer sous d'autres formes ?
 - Le ski de manière générale
 - Dépendante de l'activité ski en générale
 - Difficile de proposer l'offre de ski de manière différente cependant ZS souhaite proposer un service de livraison à domicile dès la saison prochaine.
- A combien se monte la contribution du produit principal au chiffre d'affaires et bénéfice ?
 - Activité ski = 30% (Déterminer grâce au système de gestion des stocks « cash-flow ».)
- Quelle part de chiffre d'affaires/ bénéfice réalisez-vous avec chacune de vos prestations commerciales ?
 - Déterminer grâce au système de gestion des stocks « cash-flow ». (Voir PDF par mail : exercice 2016)
 - o Vente articles : 48%
 - o Location : 48%
 - o Entretien, services : 4%
- Qu'avez-vous prévu pour faire évoluer vos produits ?
 - Changement de la présentation dans le magasin (par catégorie, famille de sports)
 - Recherche des produits à la mode, tendance
- Vos produits sont-ils soumis à des modes ? La demande varie-t-elle en fonction des saisons, de la conjoncture ?
 - Produit soumis à des modes oui -> tendances annuelles, modes, couleurs, ...
 - Pour l'activité d'hiver, la demande varie en fonction des saisons en fonction de la conjoncture et du nombre de touriste présent dans la station et de la météo (soleil le weekend, neige, froid, ...)
- Quelles quantités comptez-vous vendre ? Pouvez-vous estimer les parts de marché que vous pouvez atteindre ?
 - Pas d'info sur les chiffres d'affaires des autres donc estimation :
Actuellement : environ 20%
2018/2019 : environ 5%
- Offrez-vous un service après-vente ?
 - Service après vente :
 - o Bootfitting : inclus dans l'achat d'une chaussure / satisfaction garantie
 - o Service gratuit dans l'achat d'un ski
 - o Garantie
 - o Réglage ski, fixes
 - o Reprise éventuelle si non satisfait

Principaux fournisseurs

- Quel est le fournisseur le plus important ? Nommez ce fournisseur et donnez également le montant des achats annuels faits auprès de celui-ci. Décrivez brièvement la relation que vous entretenez avec lui.
 - Bonne relation avec les fournisseurs / pas de problème / Représentant moins présent qu'avant. Tout se fait par internet maintenant.
 - Chez intersport ZS prend un peu plus que chez les autres.
 - o Intersport
- Décrire les relations avec les autres principaux fournisseurs
 - o Salomon
 - o Head
 - o Atomic
 - o Nordica
 - o Gant
 - o Colombia
 - o Spyder

Principaux clients

- Qui sont les principaux clients ? Et où se trouvent-ils ?
 - Touriste
 - Habitant de la région
 - Groupe pour location (école, groupe privé, entreprise, ...)
 - Entreprise cliente (entreprise, groupement, club, société)
- Qui sont vos principaux prospects (futurs clients potentiels) ? Et où se trouvent-ils ?
 - Les nouveaux touristes : ceux qui ne venait pas avant à Montana.
 - Nouvelle génération des clients régionaux.
 - Clients désirant une offre sur mesure (bootfitting / livraison à domicile)
- Quel est le pourcentage des ventes que votre entreprise réalise avec ses clients les plus importants ?
 - ➔ Estimation
 - 50% à l'année pour les touristes
 - 30% habitant de la régions
 - 15 % groupement école
 - 5% entreprise cliente
- Y a-t-il des risques de pertes sur débiteurs ?

Très minimi. De l'ordre de 300.- par années. (moyenne sur deux ans)

ANNEXE XVII : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. SEBASTIEN REY - 17.05.2018

Source : données récoltées par l'auteur

Procès-verbal entretien avec M. Rey Sébastien – 17.05.2018

REMARQUES GÉNÉRALES

Commission à payer si réservation online à Intersport.

DOCUMENTS A RECEVOIR

- Liste des tâches du responsable magasin
 - Ok

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

- Y a-t-il des contraintes ou des modifications à venir dans le cadre politique et légal qui entoure l'entreprise ? (Votations, lois, réglementations qui peuvent impacter ou qui impacte déjà le magasin ?)
 - Changement de TVA de 8% à 7,7% → augmente la marge / administrativement → changer le taux sur les caisses
 - Jeux olympique 2026 → politique
 - Fond pour le sport mis en place par le canton du Valais
 - Sécurité au travail → SUVA (contrôle surprise)
 - Droit du travail à respecter
 - Loi sur l'ouverture des magasins (loi cantonale avec adaptation communale pour les régions touristiques)
- Droit de douane et autres taxes ?
 - Très peu de commandes à l'étranger → droit de douane pose peu de problème
 - Taxe promotion touristique → commune qui perçoit pour mettre en place des actions pour les touristes. (Taxe qui dépend du nbre d'employé, des infrastructures commerciales, ...)
- Initiative Weber → impact sur l'affluence de nouveaux clients ?
 - Oui, tout comme la LAT.
- Taxe au sac → impact financier ?
 - Probablement, à voir la saison prochaine.
- Importez-vous beaucoup d'articles depuis l'étranger ?
 - Beaucoup géré par des fournisseurs suisses → peu d'importations !

MARKETING

Produits :

- Voir le chapitre produit
 - Faire un bref rappel du chapitre en question pour fixer le contexte.

Prix et conditions :

- A quel prix proposez-vous vos biens et/ou services ?
 - Les marges sont toutes entre 35 et 50%. Pour les services (service ski + locations), les prix sont fixés en fonction des recommandations de l'ASMAS et de la situation sur la station (selon la concurrence).
- Disposez-vous d'un service après-vente ?
 - Oui, chaque employé est capable de traiter un service après-vente (retour marchandise (bons), réparation, êtres à l'écoute du client).

- Comment fixez-vous vos prix (sur la base des coûts, pour chaque produit c'est différent, par activité) ?
 - Dans le domaine du sport, les prix sont recommandés par les fournisseurs. En principe, une marge entre 35 et 50% est appliquée. Il est possible d'appliquer sa propre échelle de prix. Cependant, l'image de l'entreprise en est fortement impactée (comparaison avec la concurrence).
- Comment procédez-vous pour différencier vos prix ?
 - Etant donné que le prix est recommandé, il y a une seule échelle de prix et donc pas différentes échelles de prix.
 - Large gamme avec des articles allant du bas à haut de gamme → satisfaire tous les clients
- Quelle est votre stratégie en matière de prix ?
 - Mise à disposition de la marchandise au prix recommandé. Puis après un certain temps (selon articles), réduction du prix et communication via des soldes.
 - Echelles tarifaires par catégorie de matériel afin de satisfaire les besoins de tous les clients.

Communication :

- Quels moyens publicitaires (affiches, mailing, annonces, site web, réseaux sociaux, etc.) et de promotion (présence sur le lieu de vente, manifestations, démonstrations, etc.) utilisez-vous ?
 - Facebook (géré par M. Rey / mise à jour irrégulière pour le moment → amélioration avec l'engagement du responsable des ventes / publications : marchandises, nouveautés, soldes, événements, infos générales, événements sur la station, ...). Pour l'instant pas d'autres réseaux sociaux → envisage Instagram pour toucher plus les jeunes.
 - Affiches (grande affiche SGA au bord des routes → 3 X 4000.- la saison d'hivers // et petites affiches aux abords du magasin)
 - Flyers (envoyés par poste en début de saison entre Sierre et Crans-Montana → 17'000 flyers → fabrication + envoi = environ 3000.-)
 - Mailing (lié à notre plateforme internet → mailchimp qui permet de faire des envois groupés à la base de données client → envoi d'offres, nouveautés,)
 - Site Web (publication d'informations générales, prix et tarifs)
 - Carnet de fête (sociétés régionales)
 - Radio (Rohn FM → Soit interview publicitaire / Soit spot publicitaire → ex. pour les 50 ans du magasin → 12'000.- pour la campagne → cher mais efficace (180.- la minute).
 - Articles dans les journaux
- Quel est votre budget publicitaire ? Combien payer-vous pour l'hébergement du site web ?
 - Hébergement du site web -> chez Infomaniac → 20.-/année
 - Budget publicitaire total annuel : environ 30'000.- (dépend des événements de l'année)
- Qui est votre soutien en matière de conception publicitaire ? Qui crée le contenu publicitaire ? Qui gère les réseaux communication digitale ?
 - Intersport est le plus grand soutien → création corporate design → création flyers, affiches, création de contenu Facebook → gratuit, compris dans le partenariat.
 - Gestion des réseaux sociaux : M. Rey
- Comment contrôlez-vous l'efficacité de la publicité ?
 - C'est le rêve de tout entrepreneur, nous confie M. Rey → ça coûte très cher et c'est quasiment impossible de mesurer réellement l'impact du marketing mis en place. Pour cela, il faudrait demander aux clients pourquoi il est venu et par quelle publicité, chose qui ne se fait pas, car on préfère connaître son niveau de satisfaction, au lieu de savoir pourquoi il est venu.

Distribution :

- Quelle est votre politique de vente (directe, indirecte, intensive, personnalisée, etc.) ?
 - Personnaliser au maximum les prestations et les produits → faire rêver le client, de lui transmettre notre expérience du terrain
 - Vente directement en magasin
- A quels canaux de distribution faites-vous appel (direct, grossistes, détaillants, vente par correspondance, par internet) ?
 - Zermatten Sport joue le rôle du détaillant (ZS est fourni par les grossistes).
- Comment êtes-vous organisé en matière de réseau de vente ?
 - Magasin principal et trois autres magasins de location.
- Combien coûte vos canaux de distribution ?
 - La distribution est faite directement en magasin (salaires + charges des locaux + loyer).
- Avez-vous prévu d'étendre vos points de distribution ? Si oui, comment et dans quel délai ? Quels en sont les avantages ? Et les inconvénients ?
 - C'est une possibilité ouverte, ZS n'a pas encore étudié la chose. Mais pas pour l'instant.
- Comment stimulez-vous vos vendeurs ?
 - ZS vient tout juste de créer un plan de formation afin de combler les lacunes de chacun en collaboration avec RHpartner. → évaluation qui est faite chaque 6 mois → les points moins bons, ZS propose des formations prisent en charge par le magasin afin qu'ils s'améliorent.

ANNEXE XVIII : PROCES-VERBAL D'ENTRETIEN AVEC M. SEBASTIEN REY - 07.06.2018

Source : données récoltées par l'auteur

Procès-verbal entretien avec M. Rey Sébastien – 07.06.2018

BUSINESS MODEL

- **Contrôle du business model canevas actuel de l'entreprise.**

ANALYSE DE RISQUES

- Quelles circonstances pourraient mettre en péril les stratégies contenues dans ce business plan ?
 Quels sont les risques internes (organisation, management, production, etc.) ?
 Quels sont les risques commerciaux (marketing, marché, produit, etc.) ?
 Quels sont les risques financiers (hausse des coûts, des taux, etc.) ?
 Quels sont les risques exogènes (risque qui provient de l'extérieur de l'organisme : risques écologiques, juridiques, changements politiques, mode, etc.) ?
 → **Compléter le tableau de l'analyse de risque avec le mandant**
 - **Ok.**
- Votre entreprise réalise-t-elle plus de 30 % de son chiffre d'affaires en monnaies étrangères, et si oui, couvre-t-elle son risque de change de manière prudente ?
 - **Non, moins de 5%.**
- Existe-t-il des risques environnementaux liés à vos activités, et si oui, ont-ils été identifiés et corrigés ?
 - **Les gens veulent moins de plastique (déchets) → sacs / cartons plus envies à cause de la taxe au sac => sacs recyclables sont coûteux / tous ce qui est marchandise, pas d'influence dessus**
 - **Météo → moins de neige à cause du réchauffement climatique**

GESTION FINANCIÈRE

- Comment est composé votre tableau de bord permettant de suivre la vie de votre entreprise ?
 Disposez-vous d'un budget d'exploitation, d'un budget de trésorerie permettant la comparaison avec les résultats effectivement obtenus (doit/est), d'un récapitulatif des entrées de commande, d'une analyse par produit, par centre de profit, par centre de charge, etc. ?
 - **Pas de tableau de bord pour l'instant.**
 - **Liquidité minimum à avoir chaque mois : 380'000.-**
- A quelle fréquence mettez-vous à jour votre tableau de bord ? Avez-vous un outil permettant non seulement la saisie de votre comptabilité mais également l'édition d'un tableau de bord ?
 - **Winbiz pour la comptabilité.**
 - **Pas de tableau de flux de trésorerie.**
- Quelles sont les qualifications de la personne chargée de la comptabilité et de l'établissement des tableaux de bord ?
 - **Fidag (M. Savioz).**
- Qui est votre fiduciaire ? Quelle est la portée de son mandat ? Se limite-t-elle à établir les comptes annuels ou dispense-t-elle des conseils en suivant leur mise en application ?
 - **Comptes annuels.**
 - **Très peu de conseils.**

PLANIFICATION FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE

Projections :

- Expliquer la composition des charges fixes et variables.
 - **Voir selon les comptes.**

- Faire une liste des investissements déjà réalisés depuis la reprise du magasin par M. Sébastien Rey et des investissements en cours.

Année de l'investissement	Investissements	Montant de l'investissement	Durée d'utilisation prévue
2014	Changement des systèmes informatiques	CHF 20'000.-	10 ans
2014	Ouverture de l'espace ski de randonnée	CHF 50'000.-	50 ans
2015	Rénovation de l'espace de location	CHF 115'000.-	50 ans
2015	Rénovation du site internet	CHF 1500.-	10 ans
2016	Changement des systèmes informatiques	CHF 30'000.-	10 ans
2016	Réaménagement du mobilier du magasin	CHF 30'000.-	20 ans
2016	Sablage de l'extérieur du magasin	CHF 20'000.-	40 ans
2017	Achat d'appareils de bootfitting	CHF 15'000.-	10 ans
2018	Sablage intérieur du magasin et rénovation des luminaires	CHF 80'000.-	40 ans
2018	Achat d'un minibus	CHF 50'000.-	15 ans

- Faire une liste des investissements futures.

Année probable de l'investissement	Investissements	Montant de l'investissement	Durée d'utilisation prévue
2019 - ...	Formation continue	CHF 20'000.- / an	-
2025	Rénovation du site web	CHF 1500.-	10 ans
2025	Renouvellement des systèmes informatiques	CHF 50'000.-	10 ans
2026	Remplacement de la machine d'entretien des skis	CHF 150'000.-	15 ans
2027	Remplacement des appareils bootfitting	CHF 15'000.-	10 ans

- Beaucoup d'investissements ont été réalisés ces dernières années donc peu d'investissements prévus dans les prochaines années. De plus, la perte des magasins du Signal et de l'Aminona aura aussi un impact sur les possibilités d'investissement.
- Pour la suite, ZS se concentrera sur la reprise de nouvelle possibilité de prise de part de marché → frais de recherche et étude de marché
- Etablissez un budget opérationnel pour les trois prochaines années -> compte de résultat prévisionnel pour 2017-2021
 - Remplir le tableau Excel

ANNEXE XIX : BUDGET DE TRESORERIE DE L'EXERCICE 2018/2019

Source : données récoltées par l'auteur

Budget de trésorerie - exercice comptable 2018/2019												
Mois	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril
Solde en début de mois	CHF 2 433 208	CHF 2 383 458	CHF 2 361 408	CHF 2 354 418	CHF 2 327 958	CHF 2 251 108	CHF 2 168 848	CHF 2 155 788	CHF 2 377 718	CHF 2 498 238	CHF 2 691 433	CHF 2 816 333
Encaissements												
Règlements clients	CHF 10 000	CHF 15 000	CHF 35 000	CHF 50 000	CHF 55 000	CHF 30 000	CHF 60 000	CHF 400 000	CHF 300 000	CHF 450 000	CHF 220 000	CHF 60 000
Prêts obtenus	CHF 0											
Autres mouvements	CHF 0											
Total des encaissements	CHF 10 000	CHF 15 000	CHF 35 000	CHF 50 000	CHF 55 000	CHF 30 000	CHF 60 000	CHF 400 000	CHF 300 000	CHF 450 000	CHF 220 000	CHF 60 000
Décaissements												
Paiement fournisseurs	CHF 6 000	CHF 6 000	CHF 13 000	CHF 7 000	CHF 28 000	CHF 15 000	CHF 27 000	CHF 76 000	CHF 90 500	CHF 95 000	CHF 16 000	CHF 38 000
Paiement salaires et charges sociales	CHF 9 750	CHF 15 000	CHF 11 600	CHF 48 000	CHF 23 000	CHF 23 000	CHF 38 000	CHF 47 000	CHF 45 000	CHF 62 000	CHF 47 000	CHF 76 000
Paiement loyers, charges immeuble, énergie	CHF 400	CHF 8 170	CHF 8 700	CHF 12 000	CHF 65 850	CHF 15 750	CHF 0	CHF 12 900	CHF 12 000	CHF 13 500	CHF 12 000	CHF 108 000
Paiement assurances	CHF 0	CHF 380	CHF 2 500	CHF 150	CHF 0	CHF 450	CHF 300	CHF 9 000	CHF 2 500	CHF 100	CHF 0	CHF 0
Paiement impôts et taxes	CHF 30 000	CHF 0	CHF 0	CHF 0	CHF 4 500	CHF 45 000	CHF 0	CHF 0	CHF 9 000	CHF 48 000	CHF 1 000	CHF 0
Charges d'entretien et réparations	CHF 12 000	CHF 2 000	CHF 1 500	CHF 2 500	CHF 4 000	CHF 10 100	CHF 150	CHF 4 000	CHF 3 200	CHF 7 500	CHF 600	CHF 18 000
Charges d'administration et d'informatique	CHF 2 000	CHF 5 000	CHF 800	CHF 2 300	CHF 1 800	CHF 700	CHF 2 300	CHF 2 600	CHF 1 500	CHF 2 000	CHF 1 200	CHF 4 000
Charges de véhicule	CHF 100	CHF 0	CHF 90	CHF 1 000	CHF 100	CHF 0	CHF 0	CHF 1 500	CHF 0	CHF 200	CHF 100	CHF 2 000
Publicité	CHF 0	CHF 500	CHF 2 500	CHF 0	CHF 3 000	CHF 1 500	CHF 3 500	CHF 900	CHF 2 200	CHF 1 500	CHF 200	CHF 2 000
Autres charges d'exploitation	CHF 0	CHF 0	CHF 500	CHF 0	CHF 0	CHF 150	CHF 100	CHF 0	CHF 500	CHF 0	CHF 1 800	CHF 0
TVA à payer	-CHF 500	-CHF 100	CHF 800	CHF 3 500	CHF 1 500	CHF 600	CHF 1 700	CHF 24 000	CHF 13 000	CHF 27 000	CHF 15 000	-CHF 3 000
Charges financières	CHF 0	CHF 100	CHF 0	CHF 10	CHF 100	CHF 10	CHF 10	CHF 170	CHF 80	CHF 5	CHF 200	CHF 10
Investissements	CHF 0	CHF 1 000										
Remboursements d'emprunts	CHF 0											
Total des décaissements	CHF 59 750	CHF 37 050	CHF 41 990	CHF 76 460	CHF 131 850	CHF 112 260	CHF 73 060	CHF 178 070	CHF 179 480	CHF 256 805	CHF 95 100	CHF 246 010

ANNEXE XX : SUJET ET MANDAT DÉFINITIF DU TRAVAIL DE BACHELOR

HES-SO Valais		Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor		FO.2.2.02.27.FF mob/01/06/2017	
EE	IG	TD			
X					
Filière: Economie d'entreprise, plein temps Année 2017/2018 Confidentiel <input type="checkbox"/> Non confidentiel <input checked="" type="checkbox"/>					
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					
Etudiant-e NOM Prénom Clavien Cyril Tél. 078 836 48 86			Professeur NOM Prénom Crettoi Blaise		
Mandant-e NOM (raison sociale) Zermatten Sports SA Adresse complète Immeuble Les Myosotis 3963 Crans-Montana Tél. 027 481 18 41			Personne de contact NOM Prénom Rey Sébastien Fonction Patron - Chef d'entreprise Tél. 079 241 45 24		
Titre du travail de bachelor Elaboration d'un business plan et analyse du modèle économique de Zermatten Sports SA afin d'apporter un cadre à l'entreprise et de renforcer son positionnement stratégique.					
Echéancier des travaux de bachelor					
> Formation à plein temps		<input checked="" type="checkbox"/> Variante 1	février – juillet		
		<input type="checkbox"/> Variante 2	septembre – novembre		
> Formation en emploi		<input type="checkbox"/> Variante 1	février – août		
		<input type="checkbox"/> Variante 2	septembre – janvier		
> Type de tentative		<input checked="" type="checkbox"/> Première tentative			
		<input type="checkbox"/> Seconde tentative			

HES-SO Valais

EE	ES	FG
A		

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

 FO.2.2.02.27.FF
 mcb/01/06/2017

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

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 préexistant, 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 :

1. Titre du travail	Indiquez 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Le contexte (l'entreprise) (max. 10 lignes)	Indiquez : 2.1. Quel est le contexte de votre entreprise et qu'attend-elle de votre travail de bachelor ? 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
3. L'état de l'art (15 - 20 lignes)	Indiquez 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.).
4. Les objectifs du travail (min. 4 objectifs au point 4.2)	Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels : 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 ? 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 ?
5. Les méthodologies (max. 10 lignes)	Indiquez 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ?

HES-SO Valais		Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor		FO.2.2.02.27.FF mob/01/06/2017
EE	IG	TO		
1				
		Indiquez :		
6.	La planification	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 ?		
7.	La liste des références	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.		
ATTENTION		avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé, par: l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e		

HES-SO Valais	Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor	FO.2.2.02.27.FF mob/01/06/2017						
<table border="1"> <tr> <td>EE</td> <td>SI</td> <td>TO</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	EE	SI	TO	X				
EE	SI	TO						
X								
Descriptif du mandat du travail de bachelor								
1. Titre du travail								
1.1 Titre du Travail								
Elaboration d'un business plan et analyse du modèle économique de Zermatten Sports SA afin d'apporter un cadre à l'entreprise et de renforcer son positionnement stratégique.								
2. Le contexte (l'entreprise)								
2.1. Contexte et attentes								
Comme son nom l'indique, Zermatten Sports est un magasin de sports qui a son siège à Crans-Montana. Fondé en 1965, l'enseigne a été reprise en 2013 par M. Sébastien Rey, petit-fils des anciens propriétaires. Depuis, celui-ci s'attelle à redynamiser son commerce afin de l'adapter aux tendances actuelles.								
Par ailleurs, M. Sébastien Rey, que je connais personnellement, m'a fait part de son intérêt pour la création d'un business plan complet du magasin. En effet, à ce jour, aucun document de ce type n'a encore été élaboré. Le but principal de ce travail de bachelor serait donc de concevoir un business plan complet pour le magasin Zermatten Sports. Par ailleurs, des recommandations seront fournies au mandant suite aux différentes études et analyses menées pendant le travail. Si ces suggestions correspondent aux critères de l'entreprise, M. Rey me confiera la responsabilité de les mettre en pratique sur le terrain.								
2.2. Limite du travail								
En ce qui concerne les limites du travail, nous nous arrêterons à la création du business plan, aux différentes études et analyses permettant de fournir des recommandations et à la mise en pratique d'éventuelles mesures concrètes.								
3. L'état de l'art								
3.1. L'état de l'art								
En premier lieu, j'ai relevé un ouvrage qui présente de nouveaux concepts de modèle économique visant à créer de la valeur en entreprise tout en prenant en compte le contexte actuel. Cet ouvrage s'intitule « Business Model – Nouvelle génération » et a été édité en anglais en 2010, puis en français en 2011. La partie « Matrice explicative du nouveau modèle économique » va permettre de représenter et d'analyser le business model de Zermatten Sports SA selon neuf blocs principaux. Cette matrice permet de considérer les quatre grandes dimensions de l'entreprise : l'offre, les clients, l'infrastructure et la viabilité financière. Cet ouvrage me permettra également d'analyser l'environnement de l'entreprise selon l'influence des forces extérieures à l'entreprise, à savoir, les forces du marché, les forces du secteur, les tendances clés et les forces macroéconomiques (Pigneur, 2011).								
En second lieu, j'ai consulté la revue « Management & Avenir » qui traite de la façon d'optimiser l'influence du lieu de vente sur les comportements d'achat. Cette revue va permettre de mieux comprendre comment disposer et aménager le lieu de vente afin d'augmenter ces recettes. Je pourrai donc utiliser cet article dans les parties de mon travail traitant les aspects du marketing, de la clientèle, des ventes, des produits ou encore des concurrents (Calvar-Madec & Ohi & Tribou, 2012).								
En dernier lieu, j'ai relevé un travail qui décrit la station de ski d'Avoriaz et son évolution au cours du temps. Cette station est un modèle d'innovations managériales dans le domaine du tourisme de sports d'hiver. L'article pourrait ainsi être une source d'inspiration pour le magasin Zermatten Sports SA qui se situe dans la station de ski de Crans-Montana (Puthod, 2011).								
4. Les objectifs du travail								
4.1. La question de recherche								
Ce travail de bachelor permettra de répondre à la question suivante : quels sont les principaux défis auxquels Zermatten Sports SA est et sera soumis, et comment y faire face en vue d'optimiser le développement et le positionnement stratégique de l'entreprise.								

HES-SO Valais

EE	IS	TD
x		

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

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

4.2. Les objectifs pour le mandant

Voici les principaux objectifs que le mandant cherche à attendre avec ce travail de Bachelor :

- Profiter d'un business plan qui fournira un cadre précis à l'entreprise.
- Profiter d'un business plan permettant une meilleure compréhension du positionnement de l'entreprise et de son environnement.
- Profiter d'analyses chiffrées permettant une meilleure prise de décisions et une meilleure allocation des ressources.
- Une étude de marché qui permettra de vérifier la satisfaction des clients, leurs besoins, leurs attentes et d'obtenir des informations sur les produits et services vendus.
- Une série de recommandations et de mesures visant à améliorer les différents domaines d'activités de Zermatten Sports SA.

4.3. Les livrables pour le mandant

Le présent travail fournira à Zermatten Sports SA différents éléments qui permettront à l'entreprise d'optimiser sa stratégie et de renforcer son organisation.

En premier lieu, le travail comprendra une partie introductive dans laquelle figurera la liste des tableaux, la liste des figures, la liste des abréviations, l'introduction, une partie sur le mandat et les objectifs du travail de bachelor, puis, pour finir, la méthode de travail.

En second lieu, on retrouvera le business plan avec ses différentes sections :

- L'entreprise (contexte historique, localisation, forme juridique, objectif de l'entreprise, vision, mission, chiffres-clés, etc.)
- Les produits et services de l'entreprise (prestations, protection des produits, etc.)
- Le marché (aperçu du marché, clients, etc.)
- La production / Acquisition (fournisseurs, technologie, capacité, goulots d'étranglement, etc.)
- La concurrence (concurrents, produits concurrents, etc.)
- Le marketing (produit, services, stratégie de lancement, politique de prix, etc.)
- Site / Logistique / Administration (vente, administration, locaux commerciaux, gestion du personnel, etc.)
- Les finances (gestion financière, planification financière, risques financiers, etc.)

En troisième lieu, une analyse de l'environnement, selon la méthode de l'ouvrage Business Model nouvelle génération (Pigneur, 2011), sera effectuée. Cette dernière consiste à analyser l'environnement de l'entreprise sous quatre angles principaux : les forces du marché, les forces du secteur, les tendances clés et les forces macroéconomiques.

Suite à cela, une analyse de marché sera menée afin de vérifier les habitudes d'achat des clients du magasin et de définir leurs besoins et attentes. Premièrement, un questionnaire qualitatif sera soumis à la clientèle sous forme d'entretien directement au magasin principal. Deuxièmement, un questionnaire quantitatif sera mis au point afin de quantifier les résultats de l'étude. Les données seront récoltées via la base de données clients de Zermatten Sports SA.

Ensuite, le travail comprendra une analyse du business model de l'entreprise selon les neuf blocs de base (Pigneur, 2011). Dans cette partie, on étudiera plus en détail les segments clients, la proposition de valeur, les canaux, les relations avec le client, les flux de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés, puis, finalement, la structure des coûts.

Finalement, une analyse de risque sera effectuée afin de dégager quelques recommandations pour Zermatten Sports SA. Le travail s'achèvera avec une conclusion suivie des références et des annexes.

4.4. La plus-value et l'impact pour le mandant

Ainsi, le travail fini représentera une vraie plus-value pour l'entreprise à différents niveaux :

- Un business plan sur lequel Zermatten Sports pourra s'appuyer

HES-SO Valais <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">EE</td> <td style="width: 33%;">ED</td> <td style="width: 33%;">TD</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	EE	ED	TD	X			Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor	FO 2.2.02.27.FF mobr/01/06/2017
EE	ED	TD						
X								

- Des mesures concrètes qui permettront d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise
- Une vue d'ensemble actualisée de l'entreprise
- Une étude de marché permettant de vérifier une série d'hypothèses en vue d'optimiser le business model de l'entreprise

5. Les méthodologies

5.1. Les méthodologies

En premier lieu, je vais consulter différents ouvrages sur les business plans et les business models. Ensuite, je débuterai la collecte des données afin d'obtenir un maximum d'informations concernant ce projet.

Suite à cela, je débuterai les recherches et la rédaction de ce travail selon la structure que j'ai déjà élaborée. J'ai, en effet, conçu une table des matières contenant les différentes parties de ce travail de bachelor : business plan / analyse de l'environnement / étude de marché / analyse du business model / analyse de risques / recommandations. L'objectif sera donc d'être méthodique et organisé afin de garantir un travail de qualité.

5.2. La collecte des données

En ce qui concerne la collecte des données, une grande partie des informations nécessaires à la réalisation de ce travail seront fournies par le mandant et chef d'entreprise, M. Rey. Nous programmerons ainsi des rendez-vous réguliers (une à deux fois par mois). En vue d'optimiser l'organisation de ces rencontres, un guide d'entretien sera réalisé avant chacun de ces entretiens puis un procès-verbal rassemblera les données récoltées.

Par ailleurs, une étude de marché permettra de collecter des données sur les besoins, attentes et habitudes d'achat des clients. En premier lieu, des entretiens qualitatifs seront menés auprès des clients dans les locaux de Zermatten Sports SA. Afin de recueillir également l'avis des touristes étrangers, nous effectuerons ces entretiens courant février – mars. En second lieu, une enquête quantitative sera conçue et transmise aux clients du magasin via la base de données clients de Zermatten Sports SA.

Enfin, d'autres données utiles provenant de sources scientifiques et d'ouvrages spécialisés seront collectées tout au long du travail par le biais de moteurs de recherche tels que Google Scholar. L'état de l'art ci-dessus en énumère déjà quelques-unes.

6. La planification

6.1. La répartition des heures de travail et les principales dates

J'ai réparti les 360 heures, pour ce travail de bachelor, selon les différentes tâches à réaliser, dans le tableau suivant :

	Tâches	Nombre d'heures nécessaires	Descriptif tâches	Dates et durées de réalisation
1.	Collecte de données	25 heures	Collecte d'informations sur méthode d'analyse, sur Zermatten Sports SA, sur domaine d'étude	Du 12.02.2018 au 16.07.2018
2.	Mise en page du document	10 heures	Mise en page / en-têtes / page de titre / introduction / autres travaux	Du 12.02.2018 au 28.02.2018
5.	Etude de marché	80 heures	Conception questionnaire / collecte des données / analyse des données	Du 12.02.2018 au 15.03.2018
3.	Rédaction business plan	140 heures	Elaboration du business plan, de ses différentes sections et des analyses y relative	Du 15.03.2018 au 05.05.2018
4.	Analyse de l'environnement	20 heures	Analyse selon les quatre forces de l'environnement	Du 05.05.2018 au 24.05.2018

HES-SO Valais		Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor		FO.2.2.02.27.FF mob/01/06/2017
6.	Analyse du business model	25 heures	Analyse du modèle d'affaire selon les 9 blocs de base	Du 24.05.2018 au 14.06.2018
7.	Analyse de risques	25 heures	Analyse de risques / SWOT / échelle de conséquences et de probabilités	Du 14.06.2018 au 29.06.2018
8.	Recommandations	15 heures	Recommandations selon l'analyse de risques, l'étude de marché et les autres observations faites lors du travail	Du 29.06.2018 au 06.07.2018
9.	Conclusion, relecture et mise en page	20 heures	Conclusion / correction fautes d'orthographe / norme APA / mise en page / références / autres ajustements	Du 06.07.2018 au 16.07.2018

7. La liste des références

7.1 Références

Pigneur, A. O. (2011). Business Model - Nouvelle génération. *Edition Pearson*.

Calvar-Madec, L., Ohl, F., & Tribou, G. (2012). Aménagement du lieu de vente: expertise des professionnels du marketing du sport et connaissance du comportement du consommateur. *Management & Avenir, (7)*, 139-156.

PUTHOD, D., & THÉVENARD-PUTHOD, C. (2011). Avoriaz: un laboratoire d'innovations managériales dans le domaine du tourisme de sports d'hiver. *Eugène Briot, Albert David, Gilles Garol, Eric Gadellier et Muriel Le Roux, Pensée et pratique du management en France. Inventaire et perspectives XIXe-XXIe siècle*.

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

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

FO.2.2.02.27.FF
 mcb/01/05/2017

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

Date: 18.12.17

Signature de l'étudiant(e):

Date: 18.12.17

Signature du professeur/de la professeure:

Date: 20.12.17

Signature du mandant/de la mandante:

Date: 09. FEV. 2018

Validation du Responsable de filière:

DÉCLARATION DE L'AUTEUR

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celle dûment signalée 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 de la personne qui m'a fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après (Hes so Valais Wallis, 2012, p. 6) :

Sébastien Rey, patron et chef d'entreprise de Zermatten Sports SA

Cyril Clavien