



## La plateforme de tendances «Future Retail Switzerland»

Interview du professeur Dirk Morschett, Chaire en management international de l'Université de Fribourg (CH).

*Professeur Morschett, personnellement, comment faites-vous vos achats?*

Mon comportement d'achat ne diffère pas de celui de la plupart des clients en Suisse: j'achète toujours la plupart du temps dans les magasins, mais aussi, bien sûr, et de plus en plus, dans les boutiques en ligne. Cela dépend beaucoup du produit. Pour l'habillement et l'électronique surtout, je vais probablement davantage sur Internet que dans les magasins.

*Le commerce de détail de taille moyenne en Suisse est-il armé pour affronter l'avenir?*

Malheureusement, la disparition progressive de nombre de magasins dans notre pays montre bien que la situation n'a pas été facile pour les détaillants ces dernières années. Et les années prochaines seront probablement plus difficiles encore, parce que le commerce de détail stagne, voire décline dans certaines branches, et que, dans le même temps, de nouveaux concurrents apparaissent et gagnent des parts

de marché. Parallèlement, les consommateurs ont des exigences de plus en plus fortes, qui imposent d'investir dans l'informatique et les magasins. Voilà donc les défis majeurs auxquels est confronté le commerce de détail de taille moyenne.

*Sous le patronage de GS1 et de Swiss Retail, vous apportez votre expertise scientifique à la plateforme de tendances «Future Retail Switzerland». Quelle est votre tâche et comment procédez-vous?*

Notre travail consiste à identifier, évaluer et décrire les tendances pertinentes pour le commerce de détail suisse. Avec tous les partenaires du projet, nous donnons aussi des recommandations d'action. Pour identifier les tendances, nous regardons loin à la ronde. Nous visitons des congrès, des foires et des magasins, lisons d'innombrables blogs, newsletters et revues spécialisées, et nous discutons avec des experts. Les tendances que nous identifions sont ensuite évaluées du point de vue de leur pertinence et de leurs oppor-

tunités, dans le cadre d'une vaste enquête menée auprès de cadres suisses du commerce, de l'industrie et des services. Nous créons ensuite le contenu de la plateforme de tendances, en décrivant ces tendances, en montrant des exemples, en fournissant des informations fouillées et des recommandations d'action.

#### *Quelles principales tendances pour 2020 vos recherches mettent-elles en évidence?*

Il s'agit surtout des quatre développements suivants: d'abord, dans de nombreux secteurs, le commerce en ligne gagne des parts de marché par rapport au commerce stationnaire. En position de pointe avec des taux de croissance élevés, on trouve plusieurs plateformes étrangères comme Zalando, Amazon, AliExpress. La tendance n'est assurément pas nouvelle, mais ces leaders montrent aussi une évolution vers une économie de plateformes où les détaillants suisses n'ont pas encore trouvé leur place. Deuxièmement, la politique des gammes de produits met aujourd'hui davantage l'accent sur la durabilité. À ce chapitre, le commerce de détail suisse est en fait un pionnier, mais l'intérêt et les attentes des consommateurs et de la société sur cette question ont tellement redoublé, en si peu de temps, que cela constitue un défi pour tous les acteurs. Un défi compliqué par le fait que les consommateurs attendent aussi une transparence totale sur les contenus et l'origine des produits. Troisièmement, la personnalisation du marketing est un vaste champ d'action sur lequel beaucoup travaillent. Bien qu'il existe de nombreux exemples positifs à l'échelle internationale, la nécessité d'agir reste grande, notamment parce que les leaders technologiques mondiaux des États-Unis et de la Chine montrent aux clients ce qui est possible et qu'ils façonnent ainsi leurs attentes. Quatrièmement, dans de nombreuses branches, il devient très clair qu'il ne suffit plus de vendre des produits et que les clients attendent des solutions globales. Dans de nombreux cas, cela débouche à nouveau sur l'économie de plateforme, car bien que le rôle des détaillants soit de développer des concepts pour apporter des réponses à ces problèmes, les services correspondants sont fournis de plus en plus non par les détaillants eux-mêmes, mais par l'intermédiaire de partenaires de plateformes.

#### *Quelles sont les principales tendances à moyen terme?*

J'en mentionnerai trois. Tout d'abord, les changements structurels. De nouveaux types d'entreprises gagnent des parts de marché, comme les discounters non alimentaires. Signalons à ce propos la verticalisation des fabricants. Elle n'est vraiment significative aujourd'hui que dans les secteurs de l'habillement et du sport, mais la vente directe du fabricant au client final va s'observer dans des branches toujours plus nombreuses. D'un point de vue structurel, la concurrence étrangère grandissante – en ligne et stationnaire – est aussi un important facteur, comme viennent de le montrer à nouveau les récentes acquisitions de Pfister et de Globus. Deuxièmement, les questions technologiques déjà prégnantes aujourd'hui vont s'imposer à moyen terme. Pour identifier et satisfaire

de manière optimale les besoins des clients, l'intelligence artificielle va devenir essentielle dans la logistique et le marketing. Le «voice commerce» va s'installer un peu partout. Selon nous cependant, le «visual commerce» sera encore plus disruptif dans de nombreuses branches, c'est-à-dire l'utilisation de technologies de reconnaissance d'images afin que les clients puissent aussi trouver des produits qu'ils ne peuvent pas décrire verbalement et puissent se voir recommander des produits

*«J'achète toujours la plupart du temps dans les magasins, mais aussi, bien sûr, et de plus en plus, dans les boutiques en ligne.»*

similaires. Troisièmement, enfin, parce que les clients font de plus en plus d'achats en ligne, le rôle du magasin va continuer de changer. Il y a longtemps déjà que nous parlons à ce propos de l'expérience du client en magasin, mais il s'est passé trop peu de choses à ce titre. À l'avenir, cette expérience sera encore renforcée par la technologie. Le téléphone portable du client doit être activement intégré dans le processus d'achat au point de vente. Nous sommes plutôt critiques quant à l'opportunité d'installer en magasin certaines technologies dont on discute beaucoup en ce moment, comme les miroirs virtuels, etc. Il semble que cela corresponde davantage à du battage marketing qu'à un réel besoin du client. Mais l'approche personnalisée du client soutenue par la technologie, par exemple la reconnaissance du client dans le magasin et l'affichage ciblé de la publicité sur les rayons, viendra très probablement. Plus importante encore est probablement «l'analyse des clients dans le magasin», avec des cartes thermiques, la reconnaissance des caractéristiques des clients, etc., afin non seulement de

modifier «instinctivement» le point de vente, mais de l'aménager à partir des données de telle sorte que cette ressource précieuse et coûteuse puisse être utilisée encore mieux comme un avantage concurrentiel par rapport au commerce en ligne. À moyen terme, ce sujet occupera beaucoup les détaillants.

*Selon vous, quels sont actuellement les plus grands défis et les principales actions qui s'imposent au commerce de détail suisse?*

Le plus grand défi est probablement d'être confronté à des exigences d'investissement élevées en période de baisse des ventes. L'action la plus urgente est de comprendre et de répondre encore mieux aux besoins des clients. Cela nécessite des technologies informatiques et des systèmes intelligents, mais aussi – et je vois-là une opportunité – de bons collaborateurs sur le terrain, car une expérience d'achat émotionnelle et un entretien de vente compétent, amical et personnel vont prendre encore plus d'importance à l'avenir.

*Est-il possible de concilier les deux mégatendances que sont le «commerce en ligne» et la «durabilité»? Si oui, comment?*

Je ne vois pas de contradiction majeure sur ce point. On peut remarquer, bien sûr, que le flux grandissant de paquets entraînera une augmentation des transports. Mais en même temps, il réduit les déplacements privés pour faire des achats. Difficile de dire si cela se traduit globalement par davantage ou moins de déplacements. Si les détaillants en ligne sont sensibles aux aspects écologiques dans leur planification des transports, par exemple en recourant au déplacement électronique, aux coursiers à vélo, aux matériaux d'emballage adéquats, un autre grand pas positif est franchi. Un problème beaucoup plus critique est la masse de colis en provenance d'Asie, qui pollue bien sûr l'environnement. Mais il s'agit finalement du libre choix des clients suisses – pour autant que les concurrents s'affrontent à armes égales.

*Les résultats de vos recherches pointent-ils déjà une déception technologique et une contre-tendance à revenir au bon vieux magasin de quartier?*

Les aspects sociaux restent importants, de même que les contacts personnels dans un magasin. Les détaillants doivent absolument en être conscients. Mais la technologie, en particulier le téléphone portable, est désormais un compagnon indissociable de notre quo-

tidien et cela ne va pas changer. D'ailleurs, une agréable et authentique atmosphère de magasin n'est pas antinomique avec la technologie. Non, je ne crois pas qu'il y aura une frustration technologique et un véritable contre-mouvement.

## *«Un entretien de vente compétent, amical et personnel va prendre encore plus d'importance à l'avenir.»*

*De nombreux centres-villes se plaignent de l'abandon des espaces commerciaux dans le sillage de la fermeture des magasins. Le commerce de détail en Suisse n'a-t-il pas vu venir ce phénomène? Qu'advient-il de nos centres-villes?*

Quand des parts de chiffres d'affaires migrent vers d'autres canaux, la diminution du nombre de magasins est inévitable. Même des variations re-

lativement faibles du chiffre d'affaires exercent une pression sur la productivité des surfaces et entraînent rapidement des pertes. À ce propos, on ne saurait faire de graves reproches au commerce de détail, si ce n'est qu'il a peut-être continué trop longtemps à ouvrir de nouvelles surfaces, notamment de nouveaux centres commerciaux, au-delà d'une tendance qui devenait prévisible. La question des centres-villes est tout à fait pertinente. À cet égard, il n'y a pas de solution-miracle. Les structures de location vont devoir changer. Avec des recettes en baisse, les prix de location devront également diminuer si nous ne voulons pas accélérer la disparition des commerces. Les espaces de vente vont devenir en partie des espaces d'expérience et de rencontres. Mais en fin de compte, une reconversion des espaces commerciaux sera inévitable. Cependant, étant donné que de plus en plus de Suisses s'installent dans les villes, la tendance à l'urbanisation offre également des opportunités pour de tels changements.

*Comment les consommateurs suisses vont-ils faire leurs achats, aujourd'hui et dans un avenir proche?*

Malgré tout ce qu'on entend sur le commerce en ligne et la disparition des boutiques, environ 92 milliards de francs de ventes directes en magasin continuent de s'opposer à quelque 10,5 milliards de francs de ventes en ligne. Les consommateurs suisses réalisent donc 88% de leurs achats dans des points de vente fixes. Pour les produits alimentaires, ce chiffre atteint 98%. Malgré la croissance constante du commerce en ligne, la situation ne va pas changer fondamentalement ces prochaines années dans la plupart des branches.