Table des matières

Déclaration i
Remerciements ii
Résumé iii
Table des matières iv
Liste des tableaux vii
Liste des figures vii
1. Introduction 1
1.1 L'Industrie 4.0 1
1.1.1 L'origine 2
1.1.2 L'univers 4.0 3
1.2 Le commerce de détail 3
1.2.1 Le commerce de détail suisse 3
1.2.1.1 Le tourisme d'achat 5
1.2.1.2 Le e-commerce 5
1.2.1.2.1 Le cross canal 8
1.2.1.3 Le nouveau comportement des consommateurs 9
1.2.1.3.1 La génération Y 11
1.2.2 Le commerce de détail 4.0 12
1.3 Migros 13
1.3.1 Société coopérative Migros Genève 14
1.3.2 Migros 4.0 14
1.3.2.1 Cumulus 14
1.3.2.2 Subito 14
1.3.2.3 Application Migros 14
1.3.2.4 Migipedia et Migusto 15
1.4 La concurrence 15
1.4.1 Suisse 15
1.4.1.1 Coop 15
1.4.2 Étrangère 16
1.4.2.1 Amazon 16
1.4.2.2 Carrefour 17
1.4.2.3 Coop Italia 17
1.4.2.4 Autres 18
1.5 La problématique 20
2. Méthodologie 22
2.1 Motivations personnelles 22
2.2 Les entretiens 22
2.3 Sondage auprès des clients 24
2.4 Sondage auprès des collaborateurs 26

2.5 Focus group **27**
3. Analyse **29**
3.1 Sondage auprès des clients **29**
3.1.1 Le panel 29
3.1.2 Étape 0 – Choisir le magasin 30
3.1.3 Étape 1 – Chercher mes produits 31
3.1.4 Étape 2 – Juger de la qualité du produit 33
3.1.5 Étape 3 – Être conseillé(e) 36
3.1.6 Étape 4 – Scanner 39
3.1.7 Étape 5 – Payer 40
3.1.8 Étape 6 – Donner mon avis 43
3.2 Sondage auprès des collaborateurs **44**
3.2.1 Le panel 44
3.2.2 Questions générales 45
3.2.3 Actuellement 46
3.2.4 Demain 49
3.3 Focus group **51**
3.3.1 Les participants 51
3.3.2 Étape 0 – Choisir le magasin 51
3.3.3 Étape 1 – Chercher mes produits 52
3.3.4 Étape 2 – Juger de la qualité du produit 52
3.3.5 Étape 3 – Être conseillé(e) 53
3.3.6 Étape 4 – Scanner 54
3.3.7 Étape 5 – Payer 55
3.3.8 Étape 6 – Donner son avis 56
4. Synthèse **57**
4.1 Le client et son parcours en magasin **57**
4.2 Les collaborateurs et leurs rôles **60**
4.3 Les limites de l'enquête **61**
4.4 SWOT **63**
5. Recommandations **64**
5.1 Valoriser les outils 4.0 existants **64**
5.2 Préparer l'avenir **64**
5.3 Créer des synergies avec LeShop.ch **66**
5.4 Repenser les compétences des collaborateurs **67**
6. Conclusion **69**
7. Perspectives futures **70**
Bibliographie **71**
Annexe 1 : Parts de marché **77**

Annexe 2 : Sondage auprès des clients 78
Annexe 3 : Sondage auprès des collaborateurs 107
Annexe 4 : Subito – chiffre d'affaires 115
Annexe 5 : Cumulus – chiffre d'affaires 116
Annexe 6 : Autorisations d'utilisation des données 117
Annexe 7 : Segmentation des clients Cumulus (2016) 124

Liste des tableaux

Tableau 1 : Actions à entreprendre 58
Tableau 2 : Pistes d'amélioration 58
Tableau 3 : SWOT 63

Liste des figures

Figure 1 : L'environnement de l'Industrie 4.0 2
Figure 2 : L'univers de l'Industrie 4.0 3
Figure 3 : Le commerce de détail suisse 4
Figure 4 : Le commerce de détail suisse par domaine 5
Figure 5 : Commerce en ligne et à distance 6
Figure 6 : Marché alimentaire sur Internet 7
Figure 7 : L'alimentaire en ligne 7
Figure 8 : R.O.P.O. 8
Figure 9 : Le cross canal 9
Figure 10 : Évolution des ventes des marques durables 10
Figure 11 : Régimes alimentaires 10
Figure 12 : Facteurs influençant l'achat des « Millennials » 11
Figure 13 : Le magasin du futur selon Accenture 13
Figure 14 : Chariot connecté 17
Figure 15 : Coop Italia Supermarket of the Future 18
Figure 16 : Fresh Meter 19
Figure 17 : Magasin virtuel 19
Figure 18 : Robot assistant WiiGo 20
Figure 19 : Subito 24
Figure 20 : Le parcours du client 25
Figure 21 : Illustrations des prototypes 26
Figure 22 : Question 44 29
Figure 23 : Question 4 30
Figure 24 : Question 8 31
Figure 25 : Question 10 32
Figure 26 : Question 10 32
Figure 27 : Question 12 33
Figure 28 : Question 14 34
Figure 29 : Question 16 35
Figure 30 : Question 17 35
Figure 31 : Question 17 36
Figure 32 : Question 19 37
Figure 33 : Question 20 37
Figure 34 : Question 20 38
Figure 35 : Question 22 38
Figure 36 : Question 26 39
Figure 37 : Question 29 40
Figure 38 : Question 32 41
Figure 39 : Question 36 42
Figure 40 : Question 37 42
Figure 41 : Question 38 43

Figure 42 : Question 40 43
Figure 43 : Question 1 44
Figure 44 : Question 12 45
Figure 45 : Question 4 46
Figure 46 : Question 4 47
Figure 47 : Question 6 47
Figure 48 : Question 5 48
Figure 49 : Question 6 49
Figure 50 : Question 9 49
Figure 51 : Question 10 50
Figure 52 : Question 11 50

1. Introduction

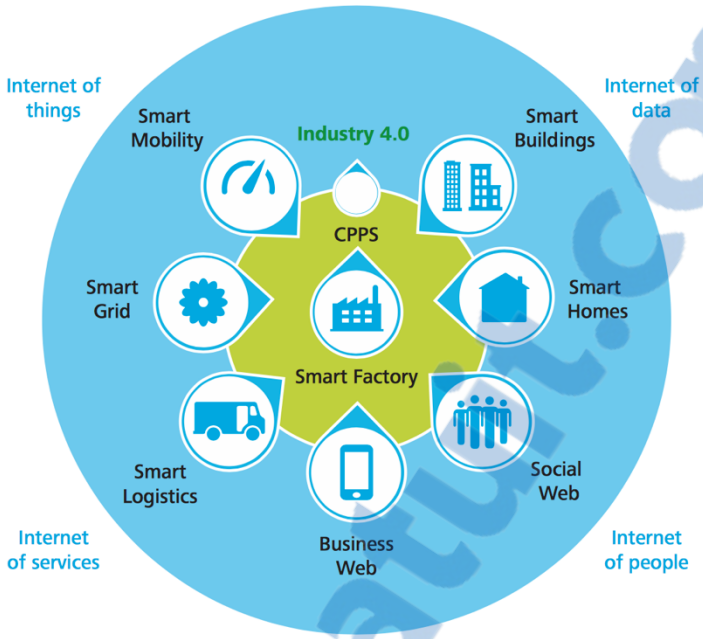
1.1 L'Industrie 4.0

Le concept de l'« Industrie 4.0 » fait référence à la quatrième révolution industrielle. Il a été créé dans le cadre d'un projet lancé par le gouvernement allemand, en 2009 (Max Blanchet, 2016). Toutefois, il faudra attendre la Foire de Hanovre, en Allemagne, trois ans plus tard, pour que ce concept se fasse connaître du grand public. En effet, cet évènement symbolise l'entrée de l'industrie mondiale dans la quatrième révolution industrielle. À l'instar des trois précédentes, cette quatrième révolution se caractérise par l'avènement de diverses technologies.

Ainsi, l'invention de la machine à vapeur, à la fin du dix-huitième siècle, contribue à la mécanisation de la production et marque le début de l'ère industrielle. Les productions électrifiées et les chaînes de montage font leur apparition, le siècle suivant. Elles donnent lieu à la deuxième révolution industrielle qui permet, notamment, l'émergence du célèbre modèle « T » de la marque américaine Ford. Au début des années septante, l'informatique bouleverse tous les modes de fonctionnement. Les entreprises en profitent pour automatiser leurs moyens de production. Le troisième virage industriel est alors entamé.

Depuis, les systèmes informatiques n'ont cessé de se développer. Les machines sont maintenant « connectées » et, dès lors, capables de communiquer entre elles. En effet, elles sont devenues « intelligentes », en grande partie grâce à Internet qui représente véritablement le noyau dur de la révolution actuelle. À tel point, qu'outre-Atlantique, les termes utilisés pour qualifier l'Industrie 4.0 sont : « industrial internet », « internet of things » ou encore « internet of everything ». Comme cette dernière expression l'indique, l'Industrie 4.0 impacte tout (Figure 1) : toutes les entreprises ainsi que leurs différents départements sont touchés, de la gestion du personnel à la logistique, en passant par le marketing et la distribution. En effet, il s'agit d'une révolution qui va au-delà d'une amélioration des moyens de production.

Figure 1 : L'environnement de l'Industrie 4.0



(Deloitte, 2015)

1.1.1 L'origine

En 2007, la crise des « subprimes » éclate aux États-Unis et se propage en Europe. D'abord financière, cette crise devient rapidement économique. De nombreux pays plongent dans la récession et leur taux de chômage atteint des niveaux inédits. Les entreprises ferment leurs portes et délocalisent leurs unités de production vers les pays émergents, tels que la Chine, le Brésil et l'Inde, là où les coûts de la main-d'œuvre sont les plus bas. Pour parvenir à sortir de la crise, le gouvernement allemand mise sur la modernisation de son industrie. Dès lors, il met en place le projet « Industrie 4.0 » qui a pour objectif principal d'augmenter la productivité des entreprises, afin qu'elles soient plus compétitives à l'échelle internationale.

L'Industrie 4.0 déclenche alors un processus de modernisation des entreprises allemandes (Deloitte, 2015). Les machines et outils préexistants sont optimisés et de nouvelles technologies implémentées. Ces dernières permettent de connecter chaque phase de la chaîne de valeur, pour créer un véritable écosystème. Dès lors, l'entreprise 4.0 devient nettement plus flexible, puisqu'elle est capable d'adapter rapidement sa production aux ressources disponibles et à la demande du marché, ce qui permet, en même temps, une meilleure gestion des ressources. D'autre part, l'Industrie 4.0 intensifie l'automatisation et, par conséquent, améliore la productivité.

La transition de l'industrie allemande vers la quatrième révolution industrielle permet la diminution progressive du chômage et le rapatriement de la production. Par la suite,

Rapport-Gratuit.com

d'autres pays européens investissent dans des projets visant à moderniser leurs industries, en se basant sur le succès allemand.

1.1.2 L'univers 4.0

Différents éléments technologiques composent la quatrième révolution industrielle. Tous sont interconnectés et constituent un écosystème ; cet écosystème existe grâce à la transmission et à l'analyse de données (Big Data), stockées dans des serveurs à distance (Cloud) (Figure 2). Pour permettre aux données d'être échangées, les appareils sont dotés de divers capteurs et puces qui les collectent (RFID, NFC, GPS, etc.). Dès lors, des robots et autres objets dits intelligents sont conçus, tels que les smartphones, les machines autonomes, les imprimantes 3D, les lunettes de réalité augmentée, entre autres. Outre ces objets intelligents, l'univers 4.0 s'étend à toutes les plateformes numériques connectées à Internet, telles que, entre autres, les réseaux sociaux et les sites de commerce en ligne.

Figure 2 : L'univers de l'Industrie 4.0

(Lorenz, 2015)

1.2 Le commerce de détail

« Le commerce de détail consiste à vendre des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures) généralement à une clientèle de particuliers, quelles que soient les quantités vendues. Outre la vente, cette activité de commerce de détail peut aussi recouvrir la livraison et l'installation chez le client (de meubles ou d'électroménager par exemple). »

(Institut national de la statistique et des études économiques, 2016)

1.2.1 Le commerce de détail suisse

En Suisse, le commerce de détail représente un secteur majeur de l'économie, puisqu'il emploie un salarié sur douze et contribue à 8% de la valeur ajoutée helvétique (CI CDS,

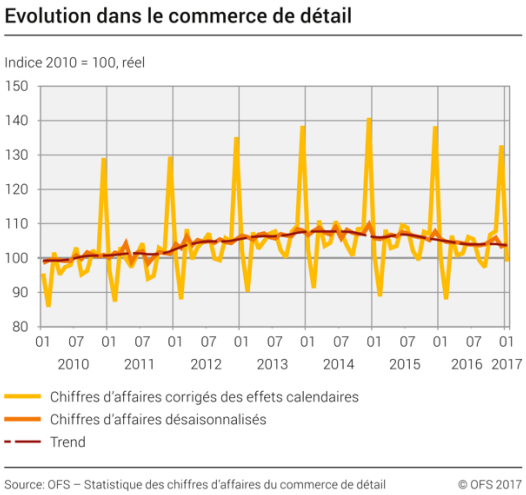
2016). Le secteur est dominé par les deux géants Migros et Coop qui, à eux deux, possèdent près de 70% du marché (Confédération Suisse, 2017). Ensuite viennent les hard-discounters allemands Lidl et Aldi qui progressent lentement, depuis qu'ils se sont implantés en Suisse, au début des années 2000. Il reste encore un acteur majeur, Manor, dont les grands magasins sont présents dans l'ensemble du territoire.

Le commerce de détail suisse connaît actuellement une crise (Figure 3). En effet, depuis 2014, son chiffre d'affaires s'essouffle (RTS, 2017). Toutefois, cette crise n'impacte pas uniformément tous les segments ; par exemple, le prêt-à-porter est l'un des segments les plus touchés. Ainsi, de nombreuses marques suisses se trouvent en difficulté ; c'est notamment le cas de la célèbre marque fribourgeoise, Yendi, mise en faillite au mois d'avril 2017 (LeTemps, 2017). Quant à l'alimentaire, le segment n'est pas épargné, mais semble, tout de même, moins impacté (Figure 4).

Le commerce de détail suisse fait face à de nombreuses tendances. Parmi elles, la hausse du tourisme d'achat et du e-commerce, ainsi que l'évolution du comportement du consommateur, devenu plus soucieux de sa consommation. Certaines de ces tendances sont à l'origine de la crise actuelle.

> *« La persistance du franc fort et un tourisme d'achat toujours aussi intense, de même que la croissance du commerce en ligne ont continué à influencer nos affaires au cours de l'année écoulée. »*
> *(Herbert Bolliger, Président de la Direction générale de Migros, 2017)*

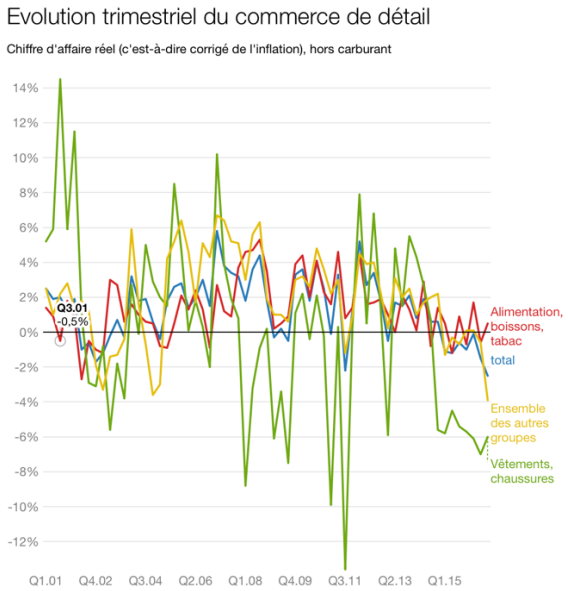
Figure 3 : Le commerce de détail suisse



(Office fédéral des statistiques, 2017)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Figure 4 : Le commerce de détail suisse par domaine



(Le Temps, 2017)

1.2.1.1 Le tourisme d'achat

Le tourisme d'achat représente une importante perte pour le commerce de détail suisse. En effet, selon le rapport annuel « Retail Outlook 2017 » de la banque Crédit Suisse, le tourisme d'achat s'est élevé à environ 10 milliards de francs, en 2016, ce qui correspond, à peu près, à 10% du chiffre d'affaires du commerce de détail suisse. Par ailleurs, la banque estime que « ce chiffre risque de continuer à progresser, étant donné qu'aucun signe annonciateur ne laisse entrevoir un changement clair de la tendance. » Le canton de Genève est particulièrement concerné par le tourisme d'achat, en raison de sa situation géographique.

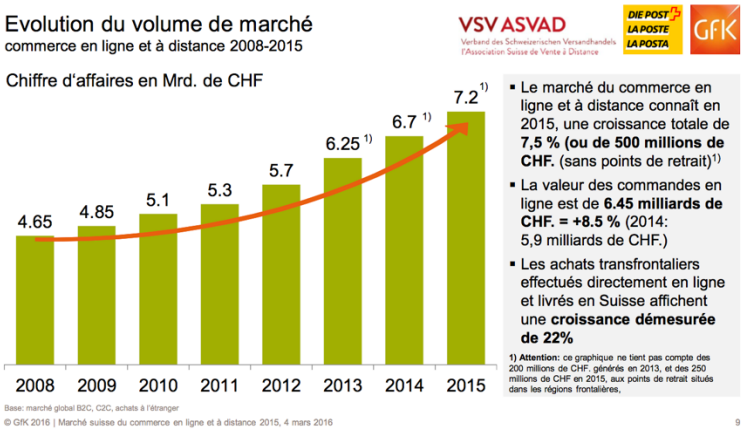
Le tourisme d'achat ne concerne pas uniquement les commerces physiques. En 2015, les Suisses ont acquis sur Internet des biens pour une valeur totale estimée à 7 milliards et demi de francs. Plus d'un milliard est revenu à des sites Internet étrangers, tels qu'Amazon ou Zalando, 0,8 milliard aux bourses d'échange et enfin, 0,3 milliard aux points de retrait dans les régions limitrophes, à l'étranger (Crédit Suisse, 2017).

1.2.1.2 Le e-commerce

Un nombre grandissant de Suisses achètent des biens en ligne. Cette tendance ne cesse de s'affirmer, depuis le début des années 2000. L'évolution du volume de marché, visible sur le graphique ci-après, le démontre (Figure 5). Cependant, pour le

moment, la part du commerce en ligne et à distance ne représente que 7,2% du commerce de détail helvétique (GfK, 2016). En y additionnant les ventes effectuées par l'intermédiaire des points de retrait situés dans les régions frontalières, ce taux s'élève à 7,5%.)

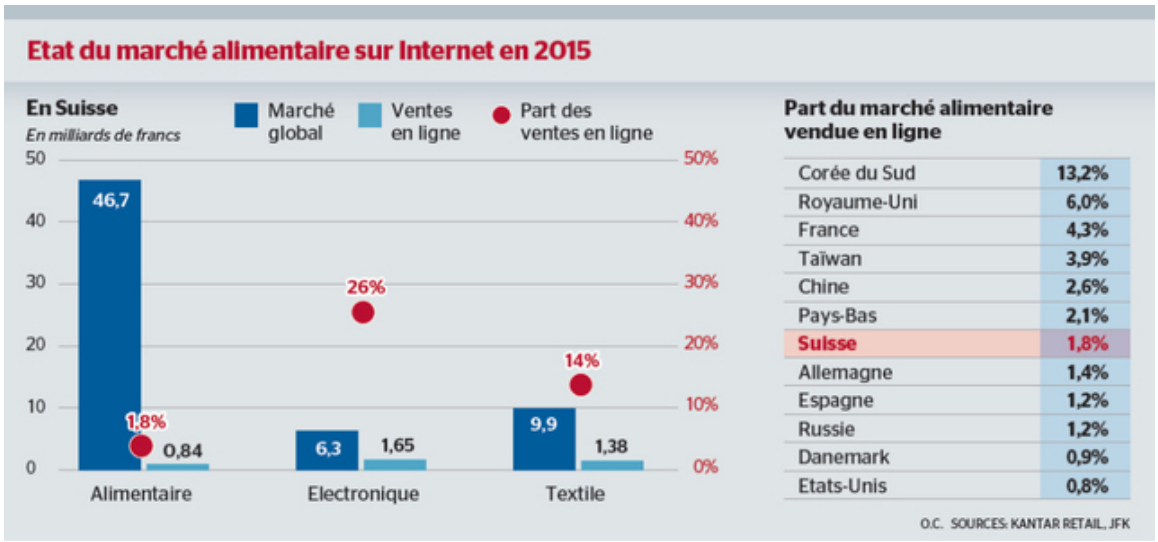
Figure 5 : Commerce en ligne et à distance



(GfK, 2016)

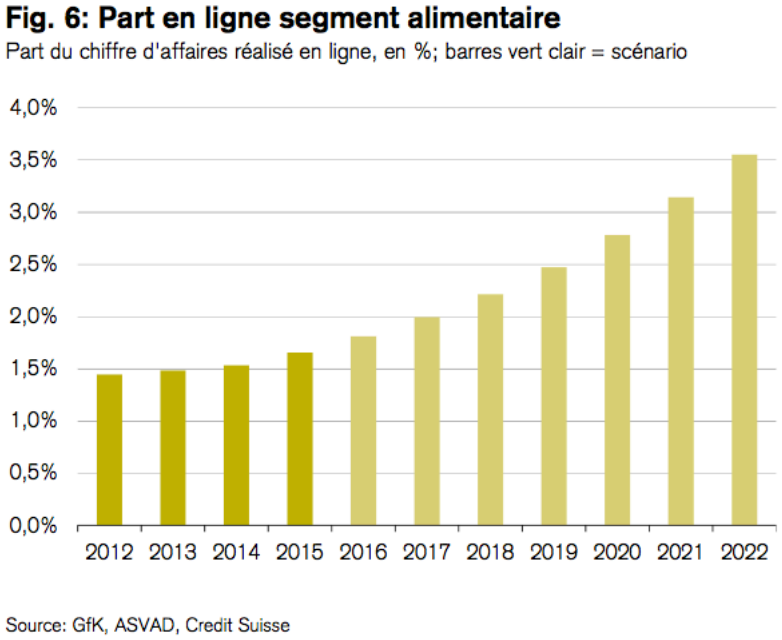
De plus, la proportion du e-commerce varie selon les segments du commerce de détail. Ainsi, 26% des ventes de produits électroniques s'effectuent en ligne, tandis que, concernant le textile, ce pourcentage est de 14% (Tribune de Genève, 2017). Quant à l'alimentaire, ce segment est l'un des moins concernés par cette tendance. En effet, en 2015, seul 1,8% des denrées alimentaires a été vendu en ligne (Figure 6). Selon Dominique Locher, Directeur général de LeShop.ch, les raisons de ce faible taux se trouvent « dans la volonté encore marquée de toucher les produits qu'on achète et dans l'immédiateté des besoins » ; il rajoute que « le frigo doit être rempli tout de suite, même si l'on fait des progrès dans la rapidité des livraisons ». En France, au Royaume-Uni et surtout en Corée du Sud, les supermarchés en ligne rencontrent nettement plus de succès qu'en Suisse (Figure 6). En Corée du Sud, pays reconnu comme précurseur en termes de nouvelles technologies, la part de marché de l'alimentaire en ligne est de 13,2%. La Suisse a donc une marge de progression importante pour les années à venir. Dans son étude (« Retail Outlook 2017 »), le Crédit Suisse estime que, d'ici 2020, la part du e-commerce en Suisse devrait presque doubler dans le segment alimentaire (Figure 7).

Figure 6 : Marché alimentaire sur Internet



(Tribune de Genève, 2017)

Figure 7 : L'alimentaire en ligne



(Crédit Suisse, 2017)

Le leader suisse du commerce alimentaire en ligne est LeShop.ch, filiale du groupe Migros. Depuis cinq ans, le chiffre d'affaires de ce site augmente constamment ; en 2016, il s'élève à 182,1 millions de francs (Migros, 2017). Ce chiffre permet à LeShop.ch de figurer parmi le top cinq des plus grands vendeurs en ligne de Suisse. D'autre part, si ces 182,1 millions de francs sont comparés aux 15,6 milliards de francs de chiffre d'affaires 2016 des dix coopératives Migros, une réelle disproportion devient visible.

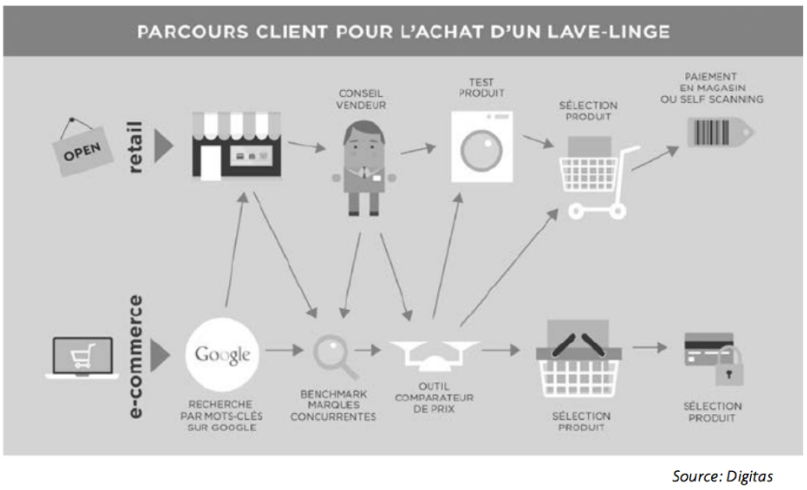
Dominique Locher, Directeur général de LeShop.ch, estime que son entreprise a de beaux jours devant elle :

> *« En 2020, ceux qui sont nés avec le digital représenteront la majorité de la population helvétique et donc de notre clientèle. A l'avenir, les parts de marché dans le commerce de détail seront redistribuées grâce à la croissance des services en ligne. (…) Contrairement aux générations plus âgées, les plus jeunes ne ressentent pas le besoin de sentir ou de voir les aliments avant de les acheter ; ils font beaucoup plus confiance. »*
>
> *(Dominique Locher, Directeur général de LeShop.ch, 2017)*

1.2.1.2.1 Le cross canal

La croissance du commerce en ligne a provoqué un nouveau comportement du consommateur, appelé en anglais « cross canal » ; il s'agit de passer du magasin physique au magasin en ligne et inversement. Ainsi, le cross canal englobe deux tendances : la première est le « Web-to-store » ou « Research Online, Purchase Offline » (R.O.P.O.), qui consiste à rechercher des produits en ligne et à les acheter en magasin. La deuxième, le « Store-to-web » ou « Showrooming », caractérise la pratique de rechercher des produits en magasin et de les acheter en ligne. Ces deux tendances redéfinissent le parcours du client qui, à présent, inclut la prospection de produits, via les moteurs de recherche, la comparaison des marques et des prix (Figure 8).

Figure 8 : R.O.P.O.



(Digitas, 2015)

Le cabinet d'audit et de conseil PricewaterhouseCoopers a étudié ces deux tendances, dans le cadre de son rapport annuel, intitulé « Total Retail Switzerland 2015 ». Il a constaté que celles-ci sont visibles dans tous les segments du commerce de détail et qu'elles sont en progression (Figure 9). Selon Deloitte, « 29% des ventes effectuées en magasin en Suisse sont directement influencées par le numérique ».

Figure 9 : Le cross canal

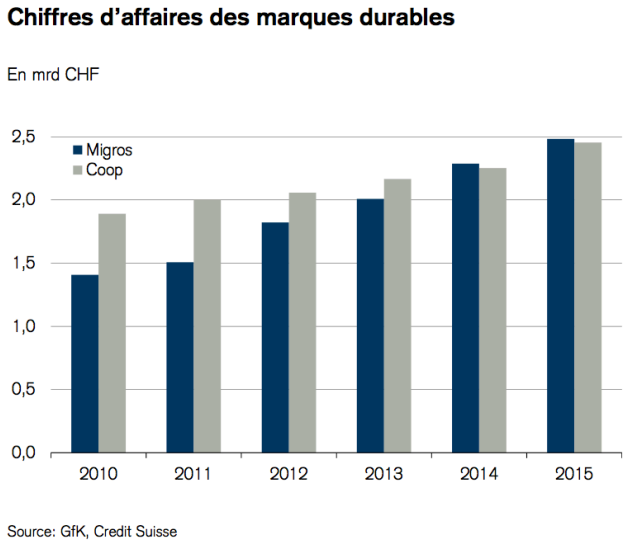
(PricewaterhouseCoopers, 2015)

Dans le secteur alimentaire, le R.O.P.O. semble être, parmi les deux tendances, celle qui est la plus marquée. Ainsi, les clients des supermarchés utilisent de plus en plus Internet, notamment pour comparer les prix ou pour obtenir diverses informations sur les produits. Par ailleurs, plusieurs supermarchés suisses proposent un service de retrait en magasin, pour des commandes effectuées en ligne. Ce service s'inscrit dans une stratégie de cross canal, ayant pour objectif de faciliter la transition entre le canal physique et numérique. « PickMup », le service de retrait proposé par LeShop.ch et Migros, a été lancé en 2015. Depuis son début, les points de retrait se multiplient à travers la Suisse. Le but étant d'atteindre le nombre de cent points de retrait, d'ici l'été 2017 (Bilan, 2017).

1.2.1.3 Le nouveau comportement des consommateurs

Les consommateurs suisses font de plus en plus attention à leur façon de consommer, notamment lorsqu'ils achètent des produits alimentaires. En effet, les Suisses semblent être davantage attentifs à tous les aspects qui contribuent à la qualité du produit, notamment ceux liés à la santé, à l'éthique ou à l'environnement. Par conséquent, ils accordent toujours plus d'importante à l'origine et à la production des denrées alimentaires qu'ils consomment ; l'augmentation considérable de la vente de produits durables en est la preuve. Comme le montre le graphique suivant (Figure 10), Migros et Coop enregistrent chaque année, depuis 2010, des records de ventes en ce qui concerne leurs gammes de produits durables. D'autre part, l'Université de Saint-Gall a mené une étude sur les préférences alimentaires et la tendance de la consommation locale en Suisse qui conclut que « les consommateurs sont prêts à payer 20% de plus pour un produit régional » (Le Temps, 2017).

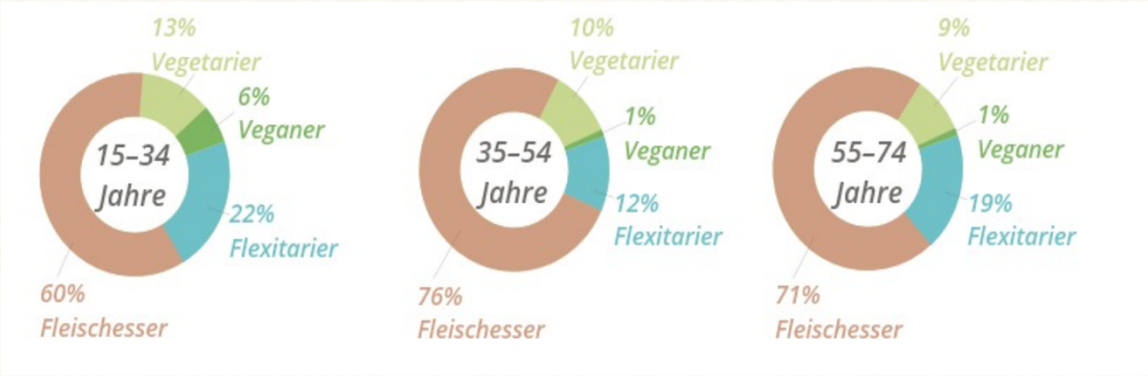
Figure 10 : Évolution des ventes des marques durables



(Crédit Suisse, 2017)

Par ailleurs, de plus en plus de Suisses pratiquent des régimes alimentaires, tels que le véganisme, le végétarisme ou encore le flexitarisme[1], qui visent à limiter totalement ou partiellement la consommation de produits issus des animaux. L'institut DemoSCOPE, mandaté par l'organisation Swissveg, a publié une étude, en 2017, qui estime que près d'un tiers des Suisses pratique l'un des trois régimes mentionné précédemment (11% de végétariens, 3% de véganes et 17% de flexitariens). L'étude révèle également que ces régimes alimentaires concernent davantage les jeunes de 15 à 34 ans, comme le montre le graphique suivant (Figure 11) :

Figure 11 : Régimes alimentaires



(Swissveg, 2017)

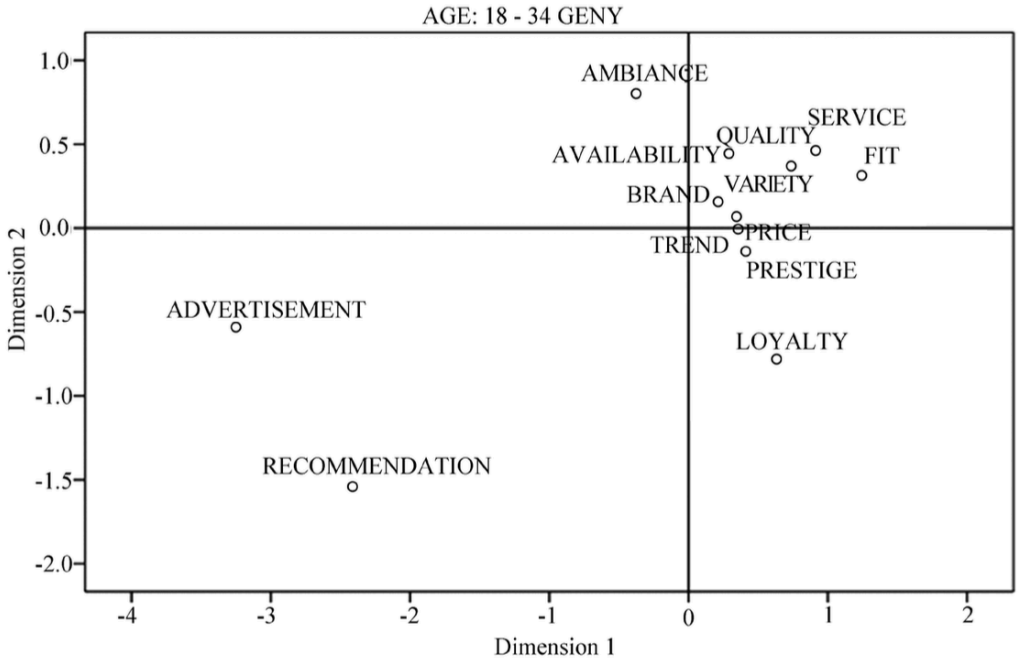
[1] Le flexitarisme « désigne la pratique alimentaire de personnes qui sont principalement végétariennes mais qui, parfois, mangent viande, poisson et autres "produits animaux". »(Wikipedia, 2017)

1.2.1.3.1 La génération Y

L'étude de l'institut DemoSCOPE illustre le comportement et la singularité des générations plus jeunes, notamment celui de la génération Y. Cette génération, aussi appelée « Millennials » ou « Digital natives », inclut les individus âgés de 18 à 34 ans. Elle se distingue particulièrement des générations précédentes, notamment par son comportement d'achat et sa relation avec les nouvelles technologies.

Güven Orden, professeur assistant à l'Université d'Istanbul, a publié, en 2015, une étude concernant le comportement d'achat de la génération Y, intitulée « Millennial (Gen Y) Consumer Behavior, Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty ». Dans cette étude, il met en évidence les spécificités de cette génération, qu'il caractérise comme étant la première à avoir eu accès, dès la naissance, aux technologies numériques, dont Internet. Ainsi, l'enquête menée par Güven Orden révèle que les facteurs influençant la décision d'achat de la génération Y diffèrent de ceux des générations précédentes (X et Baby-boomer). Le graphique ci-dessous (Figure 12) montre que les facteurs les plus importants pour les « Millenials » sont : le service, la qualité et la personnalisation, devançant notamment le facteur du prix. A l'inverse, la publicité et la recommandation sont des éléments peu influents. Enfin, l'enquête montre que les individus appartenant à la génération Y sont moins fidèles dans la relation qu'ils entretiennent avec les marques, en comparaison avec les individus des générations X et Baby-boomer.

Figure 12 : Facteurs influençant l'achat des « Millennials »



(Orden, 2015)

1.2.2 Le commerce de détail 4.0

Comme tous les secteurs de l'économie, le commerce de détail n'échappe pas à la quatrième révolution industrielle. Celle-ci modifie actuellement les modes de consommation et rend les commerces connectés. En effet, les surfaces de vente sont en train de s'adapter à l'industrie 4.0 et à une clientèle toujours plus informée, grâce à Internet.

Les deux experts en stratégie digitale, Vincent Druguet et Jean-Batiste Vallet, qui ont coécrit le livre intitulé « Le commerce connecté – comment le digital révolutionne le point de vente », paru en 2015, déclarent :

> *« Aujourd'hui, il n'est plus envisageable pour un distributeur de vendre un produit uniquement dans un point de vente physique. L'arrivée du smartphone et des nouvelles technologies a changé la donne. Un nouveau consommateur, connecté et surinformé, a émergé. Les distributeurs doivent dès lors s'adapter et faire converger leur distribution physique et digitale. »* *(Druguet & Vallet, 2015)*

Selon ces auteurs, dans le contexte actuel de l'Industrie 4.0, marqué notamment par la croissance du e-commerce, les enjeux pour les points de vente physiques sont les suivants :

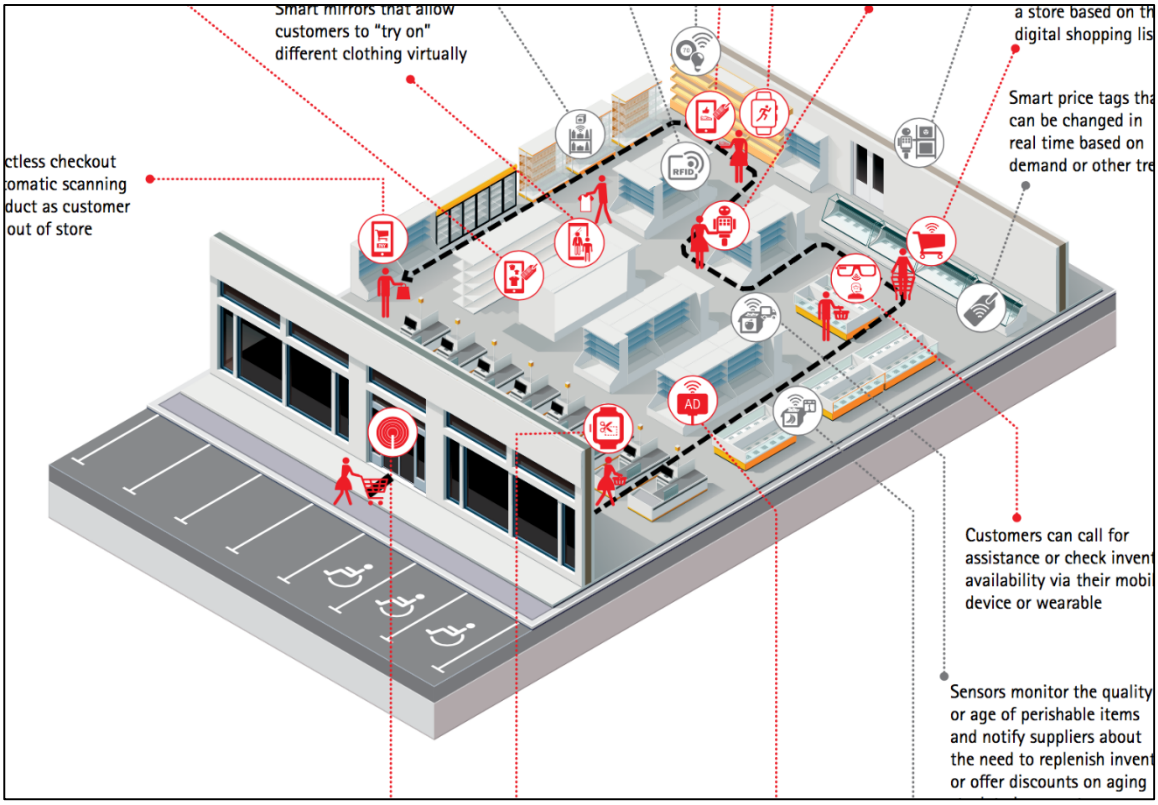
- Créer une expérience en magasin
- Simplifier le shopping
- Générer davantage de trafic en magasin
- Augmenter le panier du client
- Mieux connaître le client pour le cibler
- Augmenter la fidélité client

Pour parvenir à atteindre ces objectifs et numériser les magasins, ces derniers doivent être transformés. Accenture Strategy, une entreprise spécialisée dans le conseil stratégique, a publié, en 2015, un rapport intitulé « The Internet of Things : Revolutionizing the Retail Industry », dans lequel elle livre une projection de ce que pourrait être le magasin du futur. Selon l'entreprise, le parcours du client en magasin sera ponctué, à l'avenir, d'interactions avec de nouvelles technologies. Dès l'entrée, le client recevra des offres personnalisées sur son smartphone ; de plus, grâce à celui-ci, il pourra obtenir des informations sur les produits, en les scannant. Le chariot sera intelligent et capable de guider le client dans les rayons. Les emballages des produits, quant à eux, indiqueront le niveau de fraîcheur de leur contenu. Des robots se chargeront de ranger les marchandises dans les rayons, lesquels seront munis de capteurs, afin de signaler, en temps réel, l'état de l'inventaire. Enfin, dans la projection

Rapport-Gratuit.com

d'Accenture Strategy, le client quittera le magasin sans scanner ses produits, étant donné que le processus se fera automatiquement (Figure 13).

Figure 13 : Le magasin du futur selon Accenture



(Accenture, 2015)

1.3 Migros

Le groupe Migros est la plus grande entreprise de commerce de détail de Suisse, devant son principal concurrent, Coop, avec 27,4 milliards de francs de chiffre d'affaires, en 2015 (Migros, 2016). Au niveau international, le géant orange se place à la 38e position dans le classement des 250 leaders mondiaux de la grande distribution (Deloitte, 2017). Migros est détenue par ses plus de 2 millions de membres, répartis en dix coopératives régionales. Le groupe est principalement actif dans le domaine alimentaire mais il l'est également dans les secteurs du voyage, du sport et de la restauration, entre autres.

Créée en 1925 par le célèbre entrepreneur Gottlieb Duttweiler, Migros jouit d'une notoriété exceptionnelle, en Suisse. Selon le rapport annuel de l'institut GfK, intitulé « Business Reflector 2017», le géant orange est l'entreprise préférée des Suisses, pour la quatrième année consécutive.

1.3.1 Société coopérative Migros Genève

La Société coopérative Migros Genève a été fondée en 1945 et fait partie des dix filiales régionales que compte la Fédération des coopératives Migros (FCM), dont le siège est à Zurich. Deuxième plus grand employeur privé du canton, avec plus de trois mille employés, la coopérative de Genève occupe une place prépondérante dans l'économie du canton (Migros, 2017). Par l'intermédiaire de plus de quarante points de vente, elle a réalisé un chiffre d'affaires, en 2016, d'environ un milliard de francs. De ce fait, Migros Genève détient 42.5% des parts de marché, ce qui la place devant son principal concurrent, Coop (Annexe 1).

1.3.2 Migros 4.0

1.3.2.1 Cumulus

Migros prend part à la quatrième révolution industrielle, aux yeux du grand public, en 1997, avec le lancement de la carte de fidélité « Cumulus » (20 minutes, 2009). En effet, cette carte, qui permet aux clients de bénéficier d'offres promotionnelles, représente véritablement le premier outil appartenant à l'Industrie 4.0 dont disposent les clients. Car, derrière ce programme de fidélité, se cache un nombre colossal de données personnelles qui constituent le « Big Data » de Migros, sachant que la carte Cumulus est très rependue, puisqu'il y en aurait près de trois millions, en Suisse (20 minutes, 2017). Dès lors, les données collectées, une fois analysées, sont utilisées à des fins très diverses. Depuis 2016, la Société coopérative Migros Genève teste l'éventuelle introduction de coupons personnalisés, élaborés à l'aide des données personnelles de chaque client (Le Matin, 2016).

1.3.2.2 Subito

Le service de caisses automatiques, appelé Subito, a été lancé au début des années 2010. Il se décline sous deux variantes : le self-scanning et le self-checkout. La première permet aux clients de scanner eux-mêmes leurs articles, à l'aide d'un scanner, au fur et à mesure de leurs achats. Puis, ils effectuent le paiement, grâce à une borne. La seconde variante, le self-checkout, est destinée aux petits paniers. Ainsi, seuls quelques articles sont scannés et payés par le client lui-même, à la fin de ses courses, au moyen de la borne self-checkout. Selon le porte-parole de Migros Genève, Tristan Cerf, le principal atout du service Subito est de réduire le temps d'attente des clients et de fluidifier le processus de paiement (Tribune de Genève, 2016).

1.3.2.3 Application Migros

En 2010, Migros crée son application pour smartphone dont la première version portait le nom de « M-Go » et était disponible uniquement sur la plateforme de téléchargement

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

d'Apple, l'App Store (Migros, 2011). Quelques années plus tard, le nom de l'application est modifié et devient simplement « Migros » ; une version Android est également créée. Au fil des mises à jour, l'application intègre de nombreuses fonctionnalités. Par exemple, les clients ont notamment la possibilité d'accéder à leur compte Cumulus et d'utiliser leur carte du même nom, de consulter la totalité du catalogue de produits, ou encore de concevoir une liste d'achats.

De plus, depuis 2015, l'application permet aux clients d'effectuer leurs paiements avec leur smartphone. Pour cela, il leur suffit d'enregistrer leurs données bancaires et de présenter leur smartphone au caissier.

Enfin, la dernière fonctionnalité à avoir été ajoutée à l'application Migros se nomme Discover. Grâce à elle, les clients peuvent obtenir une multitude d'informations sur un produit, et ce, simplement en le photographiant. Ces indications concernent la provenance du produit, ses valeurs nutritives, mais aussi des idées de recette ou l'avis d'autres consommateurs (Migros, 2017).

1.3.2.4 Migipedia et Migusto

Migipedia.ch, le site communautaire de Migros a vu le jour en 2010. Il offre la possibilité aux clients de tester, de commenter et d'évaluer des produits, afin que Migros puisse les améliorer. En outre, les internautes ont la possibilité de discuter entre eux et d'échanger concernant des idées de nouveaux produits qu'ils aimeraient pouvoir acheter dans leur supermarché. Régulièrement, la communauté participe à des votes qui ont pour objectif de déterminer l'introduction d'un nouveau produit en rayons. Ainsi, depuis sa création, Migipedia a contribué au développement de plus de cinquante produits (Migipedia, 2017).

Migusto est, en premier lieu, un magazine culinaire sous forme papier, disponible dans les magazins Migros. Ce dernier est également accessible sur Internet, via le site Migusto.ch. Des recettes, des idées de menu ainsi que des tutoriels y sont publiés. Par ailleurs, les clients de Migros peuvent intégrer le club Migusto, pour bénéficier d'offres exclusives et personnalisées (Ramezani, 2017).

1.4 La concurrence

1.4.1 Suisse

1.4.1.1 Coop

Coop et Migros, les deux géants historiques de la grande distribution suisse, se livrent une véritable bataille sans merci, depuis leur création. Et pour cause, tous deux sont actifs dans les mêmes domaines et se partagent, à part presque égale, le marché de

l'alimentaire. En effet, 70% de la nourriture achetée en Suisse provient de Coop et Migros (Bilan, 2016). Les deux distributeurs disposent donc d'une offre relativement similaire, avec des prix qui varient peu (RTS, 2017).

Concernant l'Industrie 4.0, Coop et Migros semblent s'être engagés dans une course à la modernisation. Ainsi, presque tous les outils 4.0, introduits dans les magasins Migros ces dernières années, l'ont aussi été chez Coop. Toutefois, le distributeur bâlois semble plus entreprenant que son concurrent zurichois. En effet, Coop a été la première à lancer certains outils majeurs, comme son application pour smartphone iCoop, en 2009 (Coop, 2009), ou encore les caisses automatiques Passabene, en 2005 (six ans avant le lancement de Subito).

Le service Passabene permet d'ailleurs aux clients de Coop de scanner les articles avec leur smartphone, ce que ne propose pas Subito. Enfin, Coop dispose, depuis 2016, dans la banlieue zurichoise, d'un supermarché dit « du futur ». Ce dernier lui permet de tester de nouvelles technologies, telles que des étiquettes électroniques, mais aussi d'étudier la place occupée par les points de retrait de commandes effectuées sur le site Coopathome.ch (Le Temps, 2017).

1.4.2 Étrangère

1.4.2.1 Amazon

Amazon est une entreprise américaine qui, à ses débuts en 1994, était spécialisée dans la vente de livres sur Internet. Au fil des années, l'entreprise s'est diversifiée ; aujourd'hui, elle vend des biens de toutes sortes. Ainsi, 288 millions de produits sont référencés sur son site (LSA, 2016). Avec un chiffre d'affaires qui atteint les 136 milliards de dollars, en 2016 (Le Figaro, 2017), et plus de 180 millions de visiteurs uniques chaque mois (rien qu'aux États-Unis), Amazon est, sans contestation, le leader mondial du e-commerce (Statista, 2017). Elle fait ainsi partie des « GAFA » (Google, Apple, Facebook et Amazon), les sociétés les plus puissantes du Web.

Ces dernières années, le géant américain semble s'intéresser particulièrement au secteur alimentaire. En effet, cette conquête a commencé en 2007, avec la création d'AmazonFresh, un service de livraison de produits alimentaires frais, accessible aux États-Unis et probablement bientôt en Europe (LSA, 2017). Depuis, les investissements se sont intensifiés, et ce pas uniquement dans le e-commerce. En l'espace de quelques mois à peine, Amazon a annoncé la création d'Amazon Go et le rachat du distributeur Whole Foods, propriétaire de 436 magasins aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni (Tribune de Genève, 2017).

La diffusion, en décembre 2016, d'une vidéo[2] présentant le projet Amazon Go a révélé au monde entier l'ambition d'Amazon de révolutionner le secteur alimentaire. Cette vidéo dévoile un supermarché futuriste où les clients n'ont plus besoin de passer à la caisse, ni même de scanner leurs produits, car les transactions sont effectuées automatiquement, par l'intermédiaire de leur smartphone (Youtube, 2016).

1.4.2.2 Carrefour

Le leader français de la grande distribution, Carrefour, teste, depuis quelques temps, l'introduction de nouvelles technologies visant à améliorer l'expérience de ses clients en magasin. Dans l'un de ses hypermarchés, à Lille, le groupe a expérimenté, durant l'été 2016, la mise à disposition de chariots connectés. Il s'agissait de caddies classiques auxquels était ajoutée une tablette, à la demande des clients (Figure 14). Cette dernière disposait d'une technologie novatrice, permettant aux clients de se situer, en temps réel, dans le magasin. Dès lors, ils pouvaient sélectionner un produit parmi le catalogue du magasin, afin d'obtenir son emplacement ainsi que les indications pour y accéder. Par ailleurs, le chariot connecté alertait son conducteur, lorsque ce dernier passait à proximité d'une offre promotionnelle (Dauvers, 2016).

Figure 14 : Chariot connecté

(Carrefour, 2016)

1.4.2.3 Coop Italia

En 2015, a eu lieu l'exposition universelle de Milan qui avait pour thème l'alimentation. À cette occasion, Coop Italia, en collaboration avec Accenture et Microsoft, a conçu un magasin prototype appelé « Coop Italia Supermarket of the Future ». Dans ce dernier, divers outils 4.0 avaient été implémentés, notamment un dispositif dit « d'étiquette

[2] https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc

augmentée ». En effet, sur un écran miroir, les visiteurs pouvaient obtenir, par un simple geste de la main, toutes les informations d'un produit qui se trouvent habituellement sur l'étiquette (le prix, les valeurs nutritives, le lieu de provenance, etc.) (Figure 15). Ces technologies ont rencontré un franc succès auprès des visiteurs de l'exposition. Dès lors, une année plus tard, Coop Italia a ouvert le magasin futuriste, de manière permanente, dans la banlieue de Milan, afin de poursuivre la phase de test (Business Wire, 2016).

Figure 15 : Coop Italia Supermarket of the Future

(Microsoft, 2017)

1.4.2.4 Autres

Aux Etats-Unis, la chaîne de supermarchés Fresh & Easy utilise, depuis 2015, un emballage intelligent appelé « Fresh Meter ». Celui-ci est capable de mesurer le niveau de fraicheur du poisson qu'il contient. Avec son indicateur facilement lisible, cet emballage constitue, pour le client, une assurance supplémentaire de la qualité proposée par le distributeur (Figure 16) (Packaging Digest, 2015).

Figure 16 : Fresh Meter

(Packaging Digest, 2015)

En Corée du Sud, le groupe britannique Tesco a testé, par l'intermédiaire de sa filiale Home plus, un supermarché virtuel. En effet, durant plusieurs mois, les habitants de la capitale coréenne disposaient d'étalages virtuels placardés aux murs des stations de métro (Figure 17). Avec leur smartphone, les passants scannaient le QR code des produits qu'ils souhaitaient commander (Le Figaro, 2011).

Figure 17 : Magasin virtuel

(Le Figaro, 2011)

Enfin, la start-up portugaise Follow Inspiration a expérimenté, en 2016, dans plusieurs supermarchés d'Europe, un robot assistant, le « WiiGo ». Ce dernier est capable d'identifier un client et de le suivre dans son parcours en magasin afin de lui porter ses articles (Figure 18). Cet assistant se destine principalement aux clients à mobilité réduite. Selon les premiers résultats, le robot a rencontré un franc succès auprès de la clientèle (Le Parisien, 2016).

Figure 18 : Robot assistant WiiGo

(Le Parisien, 2016)

1.5 La problématique

Comme toutes les révolutions industrielles précédentes, l'Industrie 4.0 implique des changements profonds de la société. En effet, notre manière de travailler, de consommer et simplement de vivre est en train de se transformer. L'automatisation s'amplifie et, par conséquent, le travail se redéfinit. La numérisation a envahi notre quotidien. Grâce à elle, l'accès à l'information est à la portée de chacun. Faire ses achats sur Internet devient de plus en plus fréquent et les commerces physiques tendent à disparaître. De nouveaux acteurs du numérique apparaissent et viennent bouleverser les rapports de force. À présent, ce sont des entreprises comme Amazon, Facebook, Google et Apple qui sont à l'origine des plus importantes innovations.

C'est dans ce contexte relativement instable que se pose la question de l'avenir des institutions et des entreprises créées avant l'ère du numérique. En effet, celles-ci doivent s'adapter et parfois se réinventer pour faire face à une nouvelle concurrence toujours plus forte, mais aussi pour pouvoir répondre aux nouvelles exigences des consommateurs. Selon R. Ray Wang, auteur du livre « Disrupting Digital Business », « [p]lus de 52% des noms du Top 500 des entreprises américaines ont disparu depuis l'an 2000, victimes de fusions, d'acquisitions et de faillites ! »

Dans le cadre de cette étude, il a donc été décidé de se pencher sur l'avenir de la Société coopérative Migros Genève. L'objectif étant de déterminer si l'Industrie 4.0 représente une opportunité ou, au contraire, une menace pour l'entreprise. Dans le

premier cas de figure, comme dans le second, il sera question de définir le ou les impacts de cette nouvelle révolution.

La Société coopérative Migros Genève étant active dans de nombreux domaines, chacun d'entre eux est impacté de manière différente par l'Industrie 4.0. Ainsi, pour une question de faisabilité, il a fallu sélectionner un segment spécifique à analyser. Il a ainsi été choisi de se focaliser sur l'activité principale de Migros, la vente de produits alimentaires. Une fois ce choix du secteur effectué, il a été décidé d'orienter l'étude vers le point de vue du consommateur et son expérience en magasin. Par conséquent, les effets de l'Industrie 4.0 sur la logistique, la gestion du personnel ou encore la production ne seront pas spécifiquement traités.

2. Méthodologie

2.1 Motivations personnelles

Passionné de nouvelles technologies, je m'intéresse, depuis de nombreuses années, à leur évolution ainsi qu'aux impacts qu'elles produisent sur la société. Je suis de près les changements et les inventions portés par de grandes entreprises mais également de petites startups dans divers domaines. C'est donc naturellement que mon cursus à la Haute École de Gestion de Genève s'est orienté vers l'innovation et l'entrepreneuriat. En novembre 2016, au moment où débutait cette étude, j'ai décidé de poursuivre cette lancée en intégrant ma passion à ce travail de Bachelor.

L'Industrie 4.0 est très vite apparue comme le sujet à traiter, étant donné son importance dans l'actualité et sa dimension aussi bien économique que sociétale. Dès lors, pour donner un aspect pratique à ce travail, j'ai souhaité collaborer avec une entreprise afin d'analyser concrètement les impacts d'une telle révolution. Le choix de la Société coopérative Migros Genève s'est fait spontanément. D'une part, il s'agit d'une entreprise que j'apprécie tout particulièrement, notamment pour ses valeurs. D'autre part, je connais relativement bien cette coopérative, puisque j'en suis membre, en tant que collaborateur étudiant, depuis 2015.

Avec l'aide de Madame Di Girolamo, responsable des ressources humaines, je suis entré en contact avec différentes personnes, au sein des départements suivants : finances, marketing et commercial. Elle m'a également permis d'obtenir un entretien avec le directeur général de la filiale LeShop.ch. Finalement, j'ai eu la chance de dialoguer avec plus d'une dizaine de personnes et les informations qu'ils m'ont transmises représentent ma première base d'analyse. Par la suite, trois autres méthodes ont été utilisées pour répondre à la problématique de cette étude : un sondage quantitatif auprès des clients, un second auprès des collaborateurs et, enfin, un focus group pour la partie qualitative.

2.2 Les entretiens

Les contacts obtenus au sein de la Société coopérative Migros Genève m'ont permis d'accéder à des informations internes. Chacun des interlocuteurs a transmis son point de vue sur l'Industrie 4.0, selon son domaine. Ils ont fait part des changements que provoque cette révolution et ont exprimé leur opinion personnelle à ce sujet. Lors de chaque entretien, je disposais d'un ordre du jour, contenant l'ensemble des points que je souhaitais aborder. Toutefois, la discussion se déroulait de manière relativement libre, sans suivre une liste de questions précises.

Rapport-Gratuit.com

Le 21 février 2017, je me suis entretenu avec Madame Di Girolamo. Lors de ce premier entretien, je lui ai exposé le projet et fait part de mes objectifs. Puis, nous avons parlé de l'évolution de la gestion du personnel et de sa numérisation.

Le 8 mars 2017, Monsieur Tiberghien, responsable marketing, a été rencontré. Il a présenté, dans un premier temps, le fonctionnement général de la coopérative et de son système interne. Puis, nous nous sommes recentrés sur le département marketing, la manière dont il est organisé ainsi que les tâches spécifiques de son responsable. Monsieur Tiberghien a partagé sa vision quant aux évolutions à venir au niveau du marketing et de la communication. Enfin, il m'a dirigé vers plusieurs de ses collègues, pour que je puisse obtenir des informations plus spécifiques.

Le 21 mars 2017, Monsieur Baldensperger, responsable de la gestion financière, a été interrogé. Il a présenté son domaine de compétence, lequel inclut toute la gestion des payements en magasin. Dès lors, nous avons discuté des deux systèmes actuellement présents en magasin (caisses classiques et Subito) et de leurs évolutions. En effet, Monsieur Balensperger a fait part de différents projets futurs, notamment du projet « Avanta » qui vise à moderniser le système des caisses. En outre, des informations sur la carte de fidélité « Cumulus » ont également pu être obtenues.

Le 27 mars 2017, l'entretien s'est déroulé avec Monsieur Maradan, chef de vente régional. Je lui ai présenté le projet et mon souhait de sonder les clients ainsi que les collaborateurs, dans divers magasins. Nous nous sommes donc organisés afin que je puisse mener cette enquête dans quatre des magasins dont il a la responsabilité. Par l'intermédiaire de Monsieur Maradan, je suis entré en contact avec les gérants des magasins de Porte de Nyon, de Nyon la Combe, des Eaux-vives et de Villereuse.

Le 29 mars 2017, les deux assistants marketing, Madame Gsandner et Monsieur Heiniger ont été rencontrés. Des informations générales sur la stratégie marketing de la Coopérative genevoise ont été obtenues. De manière plus détaillé, nous avons discuté de la typologie client, du service PickMup et de divers projets. Par ailleurs, Madame Gsandner m'a présenté le projet « Pema » dont elle a la charge. Ce dernier concerne la personnalisation des offres promotionnelles qui s'inscrit dans la stratégie de numérisation du groupe.

Le 30 mars 2017, Monsieur Locher, directeur général de LeShop.ch, a été interviewé par téléphone. Nous avons échangé sur la place de la filiale LeShop.ch au sein du groupe Migros et de son avenir. Puis, Monsieur Locher a été questionné à propos du e-commerce et des synergies qui peuvent exister avec les magasins physiques.

2.3 Sondage auprès des clients

La satisfaction des clients est au cœur de toutes les préoccupations de Migros car il s'agit, pour le distributeur, de son principal facteur de succès. Par conséquent, il était primordial, dans le cadre de cette étude, de sonder la clientèle afin d'obtenir son avis quant à son expérience en magasin (Annexe 2). L'objectif étant de déterminer le degré d'adhésion des clients aux changements apportés par l'Industrie 4.0 à l'aide d'exemples concrets. Ainsi, leur avis a pu être recueilli sur des technologies d'ores et déjà présentes en magasin (Figure 19) mais également sur de potentielles nouveautés.

Figure 19 : Subito

(Migros, 2017)

Le sondage se compose de 45 questions, dont la plupart sont conditionnelles. Celles-ci ont été élaborées à partir des hypothèses suivantes et formulées grâce à l'analyse du marché :

- Le consommateur devient de plus en plus exigeant.
- La qualité, la traçabilité et la disponibilité des produits sont fondamentales.
- Le consommateur souhaite disposer d'un maximum de choix, peu importe la taille du magasin.
- Le consommateur veut trouver facilement et rapidement ce qu'il recherche.
- Le consommateur a besoin d'être assisté et davantage conseillé.
- Le consommateur se procure des informations sur les produits et compare les prix en ligne.
- Le consommateur n'est pas disposé à acheter des produits alimentaires sur Internet.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- La file d'attente en caisse est désagréable et fait perdre du temps.
- Le consommateur a un sentiment de culpabilité en utilisant le service Subito.
- Le consommateur souhaite être informé des nouveautés.
- Le consommateur aime que son avis soit pris en compte.
- Le consommateur souhaite partager ses expériences sur les réseaux sociaux.
- Le consommateur désire recevoir des offres personnalisées.
- Le consommateur apprécie les suggestions pertinentes au sujet de ses achats.
- Le consommateur accorde de l'importance à la protection des données.

En ce qui concerne la forme du questionnaire, la première partie inclut des questions générales qui permettent de filtrer les sondés. En effet, le choix a été fait d'exclure du sondage les clients qui se rendent à la Migros moins d'une fois par mois, en estimant qu'ils ne disposent pas d'une expérience assez conséquente pour se forger un avis fondé. Quant aux clients réguliers (plus d'une visite par mois) ils poursuivent le sondage, en ayant pour fil rouge leur parcours en magasin (Figure 20) qui a été divisé en sept étapes :

- 0. Choisir le magasin
- 1. Chercher mes produits
- 2. Juger de la qualité du produit
- 3. Être conseillé(e)
- 4. Scanner
- 5. Payer
- 6. Donner mon avis

Figure 20 : Le parcours du client

(Auteur, 2017)

Le sondage a été publié le 20 mars et clôturé le 10 mai 2017. Il était disponible sur la plateforme Internet « SurveyMonkey ». Deux méthodes ont été utilisées pour le diffuser. La première, par l'intermédiaire des réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn), a permis de récolter près de 50% des données, majoritairement auprès d'un public jeune (18 à 35

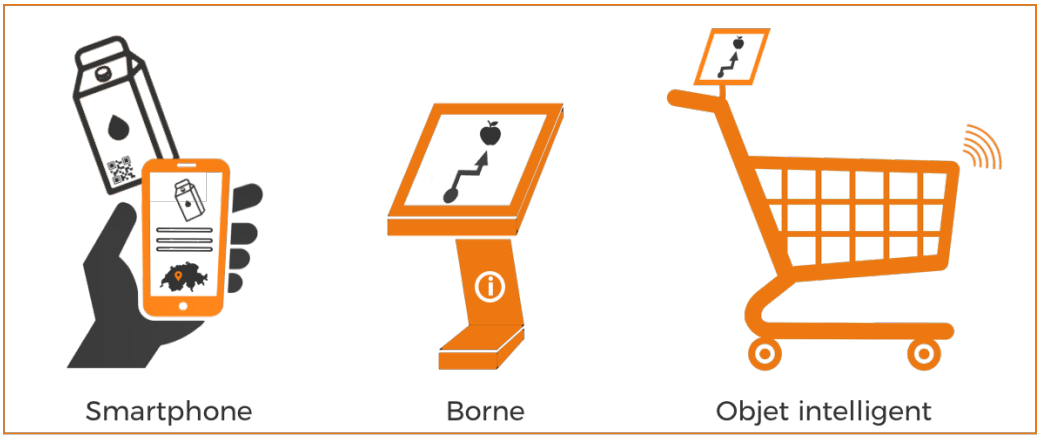
ans). La seconde a consisté à interpeller directement les clients à la sortie des caisses, dans quatre magasins différents (Porte de Nyon, Nyon la Combe, Eaux-vives et Villereuse). Pour ce faire, je disposais d'une tablette et interrogeais les clients en face à face. Par ce biais, j'ai eu l'occasion d'échanger avec des clients de tout âge, parfois pendant plus de 15 minutes (le sondage s'effectuant, en moyenne, en 7 minutes).

2.4 Sondage auprès des collaborateurs

L'implémentation de nouvelles technologies en magasin, visant à améliorer l'expérience du client, implique inévitablement les collaborateurs. En effet, les vendeurs, les caissiers, les bouchers, etc., doivent maîtriser ces nouveaux outils pour les mettre à disposition du client ou l'aider, en cas de problème.

Pour cette raison, il est important de connaître l'avis des collaborateurs au sujet des changements qui se sont produits ces dernières années ainsi que leur perception quant aux années à venir. Sur la base du premier sondage, les questions destinées aux collaborateurs ont été rédigées, l'objectif étant de confronter l'opinion de ces derniers avec celle des clients (Annexe 3). Parfois, les deux groupes de sondés ont été questionnés à propos des mêmes technologies avec des illustrations de prototypes (Figure 21). D'autres questions étaient plus spécifiques aux collaborateurs puisqu'elles concernaient les outils dont ils disposent pour répondre aux demandes des clients.

Figure 21 : Illustrations des prototypes



(Auteur, 2017)

Le sondage comportait 12 questions. Il a été effectué durant la période du 07 avril au 01 mai 2017 dans les quatre magasins dans lesquels j'ai eu l'opportunité de mener cette enquête (Porte de Nyon, Nyon la Combe, Eaux-vives et Villereuse). Les collaborateurs ont pu répondre aux questions, dans un premier temps, par l'intermédiaire d'un lien Internet et d'un QR code figurant sur une affiche. Cette dernière était mise en évidence,

à côté de la pointeuse. Par la suite, jugeant le nombre de données trop faible, j'ai fait appel aux quatre gérants avec lesquels je collaborais pour qu'ils transmettent à leurs collaborateurs une version papier du sondage. Par ce biais, j'ai pu collecter plus de données et atteindre des personnes qui n'avaient pas répondu au sondage, faute de pouvoir accéder à Internet.

2.5 Focus group

Afin d'apporter davantage de profondeur à cette enquête, une partie qualitative y a été incluse. Pour ce faire, la méthode du « focus group » a été choisie ; celle-ci consiste à débattre à plusieurs au sujet d'une thématique précise. Le « focus group » a permis de mieux interpréter les réponses recueillies lors du sondage quantitatif effectué auprès des clients. En outre, j'ai eu l'occasion, durant le débat, d'exposer de manière plus détaillée les divers outils technologiques mentionnés dans le sondage afin d'obtenir un point de vue critique de la part des membres du groupe.

Ainsi, le 4 mai j'ai réuni 7 étudiants de la Haute École de Gestion de Genève, dans une salle de réunion du bâtiment principal. Pour diverses raisons, le choix a été fait de sélectionner uniquement des étudiants. Tout d'abord, tous appartiennent à la « génération Y » et représentent, de ce fait, une clientèle stratégique pour Migros car, dans les années qui viennent, ils deviendront les principaux clients du distributeur. C'est également cette génération, dite « connectée », qui favorise le plus la numérisation et l'utilisation d'objets « intelligents ».

Au-delà du fait qu'ils appartiennent à la même génération, tous les participants sont des clients réguliers de Migros. À ce titre, ils ont répondu au sondage client et ont donc pris connaissance du sujet de cette étude, avant la réunion. De plus, ils ont été sélectionnés pour avoir en commun un sens critique et une créativité importante. Cependant, le groupe était volontairement composé de profils relativement hétéroclites. En effet, une partie des participants vit seule et travaille à temps partiel pour des distributeurs concurrents (Coop et Manor), alors que l'autre partie habite chez ses parents et ne travaille pas. D'autre part, leur manière de consommer diverge également, selon les valeurs qu'ils défendent. Par exemple, certains privilégient les produits faibles en calories, biologiques ou encore véganes.

Durant près de deux heures, nous avons abordé les points essentiels du sondage, en gardant comme fil rouge le parcours client (Figure 20). Pour alimenter le débat, des images et des vidéos illustraient ponctuellement mes propositions. Par ailleurs, au début de chaque étape, je laissais quelques minutes aux participants afin qu'ils identifient des éléments à améliorer et fassent leurs propres propositions. De cette manière, j'ai pu

obtenir un regard critique sur les solutions que je défendais mais également de nouvelles idées auxquelles je n'avais pas pensé.

3. Analyse

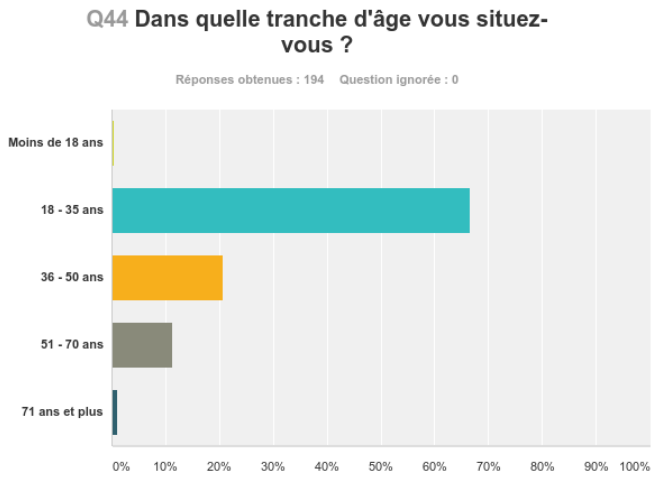
3.1 Sondage auprès des clients

3.1.1 Le panel

Le sondage a été effectué par 208 personnes. Toutefois, 14 d'entre elles ont été écartées après la première partie du sondage, en raison de leur faible fréquentation (moins d'une visite par mois). L'analyse se base donc sur un total de 194 sondés.

La plupart des sondés se situent dans la tranche d'âge correspondant à la « génération Y », soit entre 18 et 35 ans. Ils représentent 66,5% du panel, contre 20,6% pour la « génération X » (entre 36 et 50 ans) et 11,3% pour la « génération Baby-boomer » (entre 51 et 70 ans) (Figure 22).

Figure 22 : Question 44



(Auteur, 2017)

Les 46,9% des sondés vivent en périphérie urbaine, 38,6% au centre-ville et 14,4% à la campagne.

Nyon la Combe, Porte de Nyon, Eaux-vives et Villereuse représentent (dans l'ordre) les magasins les plus fréquentés par le panel. En effet, une personne sur deux a cité l'un de ces quatre magasins en réponse à la question : « quelle est votre Migros ? »

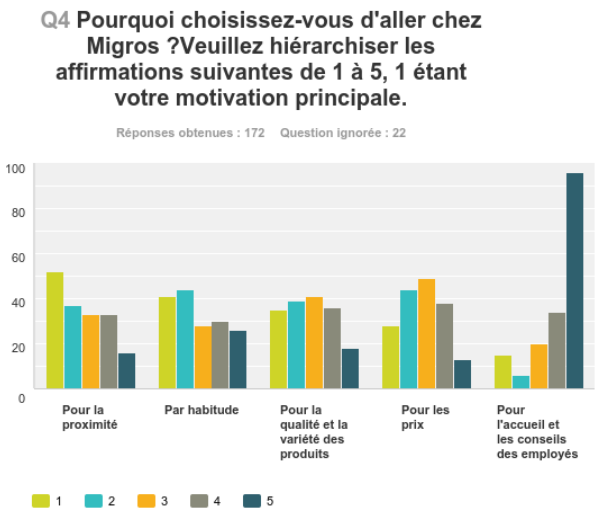
Le panel se compose de 148 clients fidèles, car trois quarts des sondés possèdent la carte de fidélité « Cumulus ». Par ailleurs, 71,6% des 194 clients a répondu favorablement à la question « considérez-vous Migros comme votre supermarché favori ? »

En moyenne, 7 minutes sont nécessaires au panel pour compléter l'ensemble des questions. Celles-ci étaient disposées dans un ordre correspondant au parcours client (Figure 20) ; l'analyse des résultats suivra cette même logique.

3.1.2 Étape 0 – Choisir le magasin

Choisir le magasin dans lequel effectuer ses achats représente la première étape du parcours client. En l'occurrence, les sondés optent majoritairement pour les magasins Migros. Mais pour quelles raisons font-ils ce choix ? Dès lors, à la question facultative « pourquoi choisissez-vous d'aller chez Migros ? », la proximité figure comme la plus forte motivation du panel, car 52 sondés sur les 172 (30,2%) ont placé cette réponse en première position. À l'inverse, l'accueil et les conseils des employés apparaissent comme le facteur le moins important et ceci de manière très claire puisque 96 sondés classent ce facteur à la cinquième et dernière position (Figure 23).

Figure 23 : Question 4

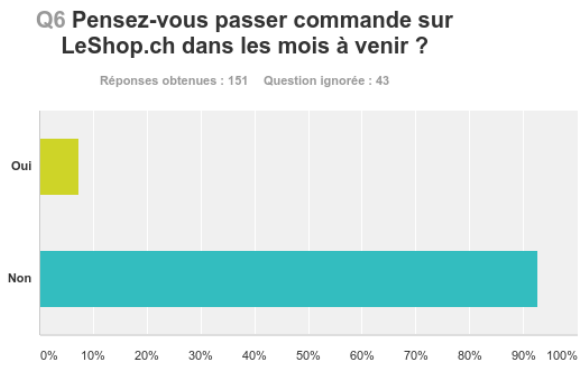


(Auteur, 2017)

Lorsqu'il s'agit de faire ses courses, le consommateur d'aujourd'hui dispose, la plupart du temps, d'un vaste choix d'enseignes, plus ou moins proches de son domicile. Toutefois, il peut opter pour une autre solution : le e-commerce. Comme expliqué précédemment, ce dernier est en croissance en Suisse mais reste marginal, dans le secteur alimentaire. Les réponses obtenues vont dans ce même sens. En effet, les sondés se montrent très peu intéressés par ce nouveau canal : 77,8% n'a jamais commandé de produits sur le site LeShop.ch et, parmi eux, seul 7,3% envisage de le faire dans les mois à venir (Figure 24). Quant aux sondés qui ont déjà passé commande sur le site, 55,8% d'entre eux ne projette pas de renouveler l'expérience. En définitive,

seules 30 personnes envisagent d'utiliser LeShop.ch dans les mois à venir, et ceci par l'intermédiaire exclusif de la livraison à domicile.

Figure 24 : Question 8



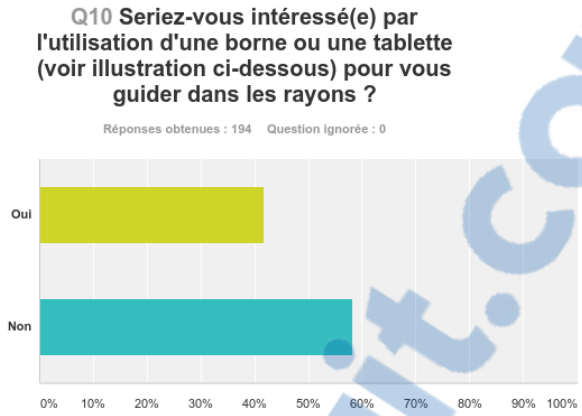
(Auteur, 2017)

3.1.3 Étape 1 – Chercher mes produits

Après avoir choisi le magasin, le client y entre et se déplace dans les allées, à la recherche de produits. Ce moment ne serait pas agréable et représenterait, pour beaucoup, une perte de temps. C'est pourquoi diverses technologies sont actuellement en test, afin de simplifier le processus de recherche. Il a donc été demandé au panel de juger ces nouvelles technologies.

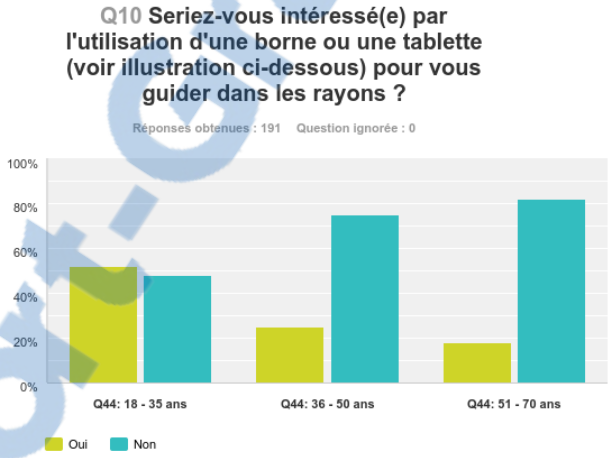
Avant cela, il était important de définir si le processus de recherche de produits représente réellement un problème. Pour le savoir, les sondés ont dû répondre à la question suivante : « rencontrez-vous régulièrement des difficultés à trouver des produits en rayon ? ». Le résultat obtenu pour cette question est clair : 79,4% du panel dit ne pas rencontrer de difficulté. Pourtant, une proportion importante de sondés (41,75%) se déclare être intéressée par l'utilisation d'une borne ou d'une tablette qui les guiderait dans les rayons (Figure 25). Cette proportion devient même majoritaire à 51,9% en isolant la génération Y (Figure 26). Ces résultats démontrent qu'il n'existe pas réellement de problème dans la phase de recherche de produits mais que le potentiel d'amélioration est relativement important.

Figure 25 : Question 10



(Auteur, 2017)

Figure 26 : Question 10

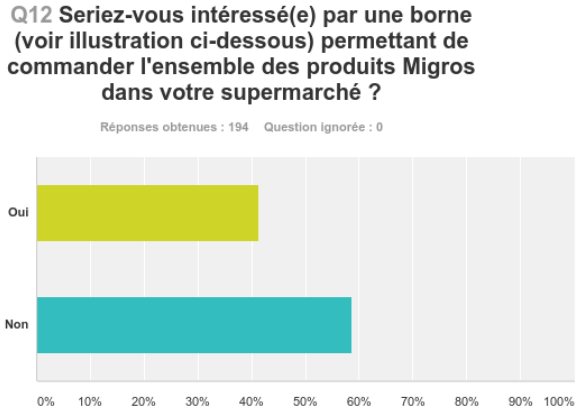


(Auteur, 2017)

En ce qui concerne la diversité des produits en magasin, le panel se montre relativement satisfait. Sur cet aspect, il accorde la note pondérée de 3,73 sur une échelle dont le minimum est 1 et le maximum 5. Les sondés retrouvent donc l'essentiel des produits qu'ils recherchent aussi bien dans les grands magasins (MMM) que dans les moyens (MM) et les petits (M). À l'instar de la rubrique précédente, une partie significative du panel (41,2%) répond favorablement à l'utilisation de nouvelles technologies (Figure 27). Cette fois-ci, la question concerne une borne en magasin permettant de commander l'ensemble de la gamme de produits.

Rapport-Gratuit.com

Figure 27 : Question 12



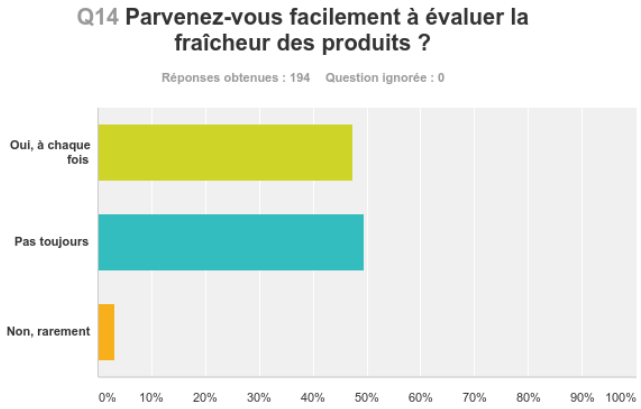
(Auteur, 2017)

Enfin, après avoir cherché dans les rayons et s'être assuré que le produit figure dans l'assortiment du magasin, il reste à savoir si le produit est disponible. À la question « les emplacements des produits que vous recherchez sont-ils souvent vides ? », 61,9% du panel répond : « non, jamais » tandis que 36,6% déclare : « oui, quelquefois ». Dans une optique visant la satisfaction totale du client, ces chiffres sont représentatifs d'une marge de progression dans la gestion des rayons.

3.1.4 Étape 2 – Juger de la qualité du produit

L'étape numéro 2 correspond à l'instant auquel le client se trouve en face du produit qu'il convoite et tente de juger de sa qualité. Bien évidemment, ce processus varie selon le type de produit. Évaluer la qualité, et plus spécifiquement la fraîcheur de certains produits tels que les fruits et légumes, demande plus de temps. 49,5% du panel ne parvient « pas toujours » facilement à évaluer la fraîcheur des produits tandis que 47,4% y arrive « à chaque fois » (Figure 28). Ces taux mettent en évidence l'important potentiel d'amélioration de ce processus.

Figure 28 : Question 14

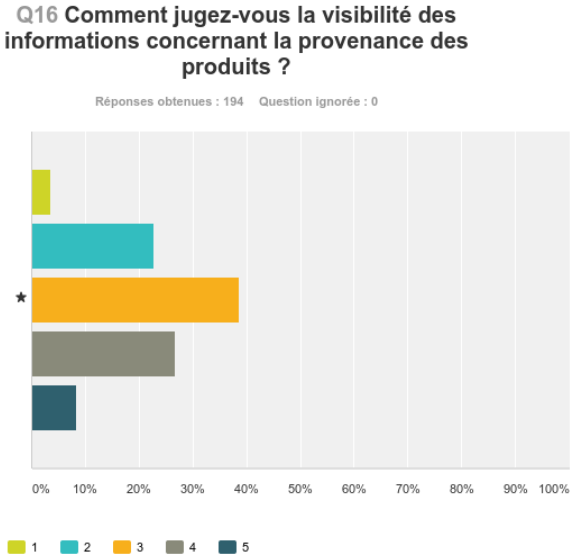


(Auteur, 2017)

Outre l'aspect du produit, le client peut s'appuyer sur les étiquettes et autres emballages qui contiennent globalement deux types d'informations. Premièrement, les informations de type nutritionnel, notamment les ingrédients utilisés, le taux de matières grasses, etc. Celles-ci ont été jugées par le panel, qui leur attribue la note pondérée de 3,35 sur une échelle de 1 (minimum) à 5 (maximum). Deuxièmement, le client dispose d'informations concernant la provenance du produit ; celles-ci doivent, en principe, figurer sur tous les produits. Toutefois, elles ne disposent pas d'une visibilité systématiquement optimale, selon une partie du panel. En effet, celui-ci accorde la note pondérée de 3.13 à la visibilité des informations concernant la provenance des produits, sur une échelle de minimum 1 et maximum 5 (Figure 29). Dans l'ensemble, les sondés semblent moyennement satisfaits par les deux types d'information dont ils disposent pour juger de la qualité des produits.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

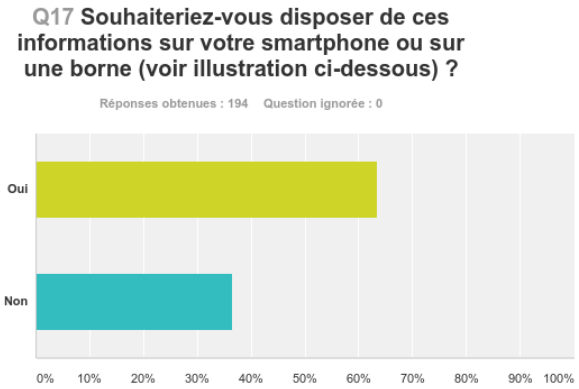
Figure 29 : Question 16



(Auteur, 2017)

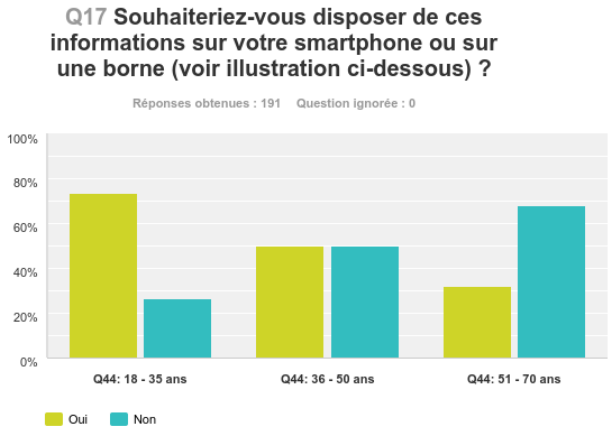
Numériser les informations nutritionnelles et celles qui concernent la provenance peut représenter une solution qui apporte plus de visibilité, ce qui peut, par conséquent, permettre au client d'évaluer plus simplement les produits. Cette solution est plébiscitée par le panel puisque 63,4% l'approuve (Figure 30) et que ce taux monte à 73,6% pour les sondés de la génération Y (Figure 31).

Figure 30 : Question 17



(Auteur, 2017)

Figure 31 : Question 17



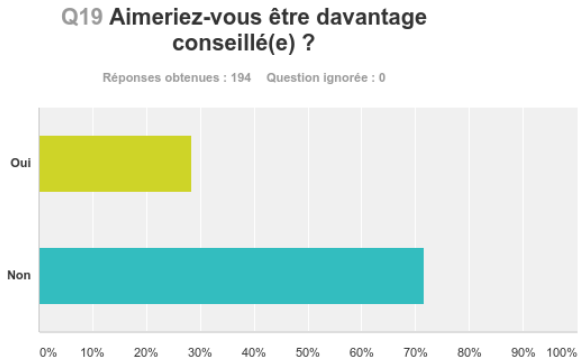
(Auteur, 2017)

3.1.5 Étape 3 – Être conseillé(e)

À présent, le client a pu juger de la qualité du produit qu'il souhaite acheter et il désire être conseillé. Dès lors, deux solutions s'offrent à lui : faire appel à un vendeur ou rechercher les informations, par lui-même, sur son smartphone.

Dans un premier temps, le panel a jugé les conseils des vendeurs. À la question : « comment évaluez-vous les conseils des vendeurs ? », le résultat obtenu est plutôt positif. En effet, la moyenne pondérée des réponses est égale à 3.49 sur un maximum de 5. Ensuite, à la question « aimeriez-vous être davantage conseillé(e) ? », les sondés répondent négativement à un taux important de 71,6% (Figure 32). Les résultats obtenus, pour ces deux questions, permettent d'établir le constat suivant : si une amélioration doit être apportée dans le conseil à la clientèle, celle-ci doit viser, en priorité, la qualité des conseils donnés et non la quantité.

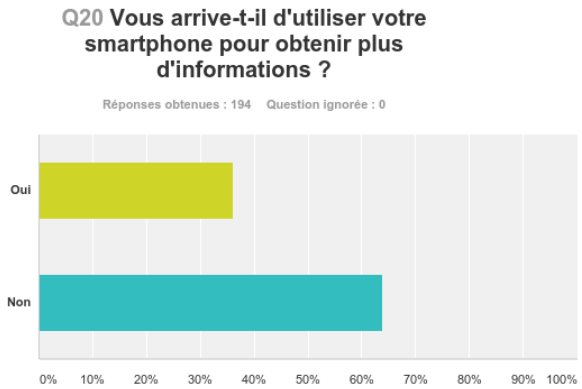
Figure 32 : Question 19



(Auteur, 2017)

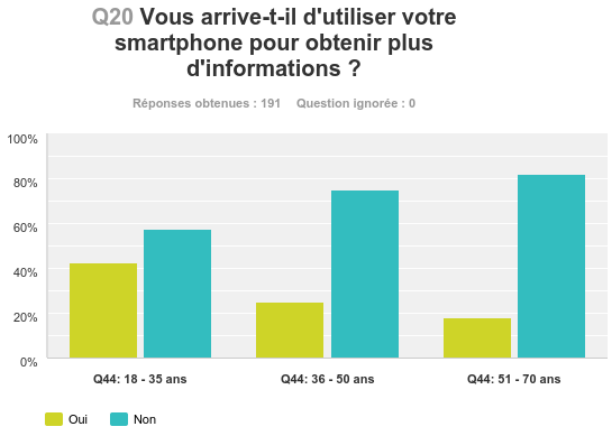
En ce qui concerne l'utilisation du smartphone en magasin, c'est une tendance (R.O.P.O.) qui se retrouve dans ce sondage. En effet, 36,1% des sondés, soit 70 personnes, déclare avoir recours à leur smartphone en magasin pour obtenir des informations (Figure 33). Chez les 18-35 ans, ils sont même 42,6% (Figure 34). Le smartphone est utilisé principalement pour « obtenir des informations sur des produits en magasin » (41,4%) et pour « connaître les offres de la semaine » (38,6%).

Figure 33 : Question 20



(Auteur, 2017)

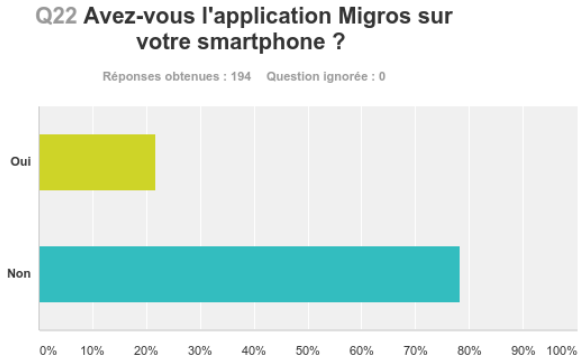
Figure 34 : Question 20



(Auteur, 2017)

Ces données témoignent de l'importance que représente le smartphone dans le parcours client. Dès lors, il aurait été attendu qu'un nombre relativement conséquent de sondés possède l'application Migros. Pourtant, seul 21,6% du panel dispose de cette dernière (Figure 35). En prenant en compte uniquement les sondés qui déclarent utiliser leur smartphone en magasin, soit 70 personnes, ce taux s'élève à 31,4%. Ces chiffres montrent un décalage entre le comportement du client et l'offre proposée par Migros avec son application. Pourtant, la majeure partie du problème pourrait résider dans le manque d'informations car, à la question « pourquoi n'avez-vous pas l'application Migros ? », la réponse majoritairement choisie (46,7%) est : « je ne connaissais pas cette application. ».

Figure 35 : Question 22



(Auteur, 2017)

Malgré le fait que l'application Migros soit peu connue du panel, elle génère un taux de satisfaction important chez ceux qui l'utilisent. Ainsi, 68,2% des sondés qui ont recours

à leur smartphone en magasin et à l'application répond positivement à cette question : « l'application Migros vous est-elle utile pour faire vos courses ? »

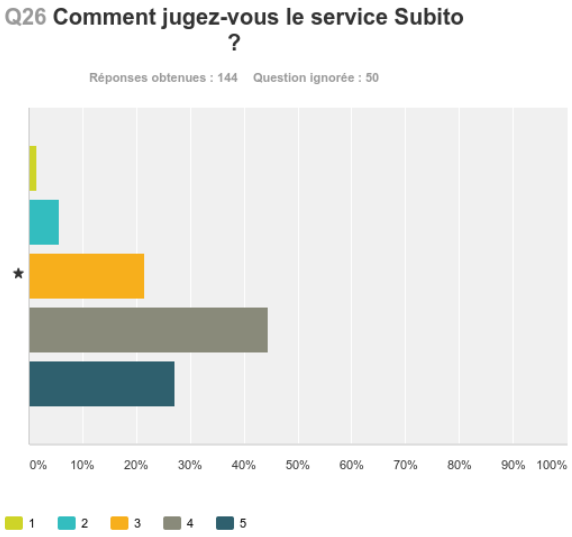
3.1.6 Étape 4 – Scanner

Le panier du client s'est rempli petit à petit ; il est maintenant temps de scanner les différents articles. Pour ce faire, le client a la possibilité, depuis quelques années déjà, d'utiliser le service Subito qui se décline de deux manières : le self-scanning et le self-checkout. Dans les deux cas, le client scanne lui-même ses articles.

D'après les informations de Monsieur Baldensperger, responsable Gestion Financière, le service Subito rencontre de plus en plus d'adhérents. À tel point que, dans les deux magasins Migros de la ville de Nyon aux sein desquels l'enquête a été effectuée, environ 30% du chiffre d'affaires provient de ce service (Annexe 4).

Les résultats du sondage reflètent ces informations. En effet, le panel utilise le self-scanning ou le self-checkout « de temps en temps », à hauteur de 44,8% et « à chaque fois » pour 29,4%. De plus, le service Subito semble être apprécié, de manière générale, par les 144 sondés qui l'utilisent, peu importe leur génération. Sur une échelle de 1 (minimum) à 5 (maximum), le service Subito obtient la note pondérée de 3,9 (Figure 36).

Figure 36 : Question 26



(Auteur, 2017)

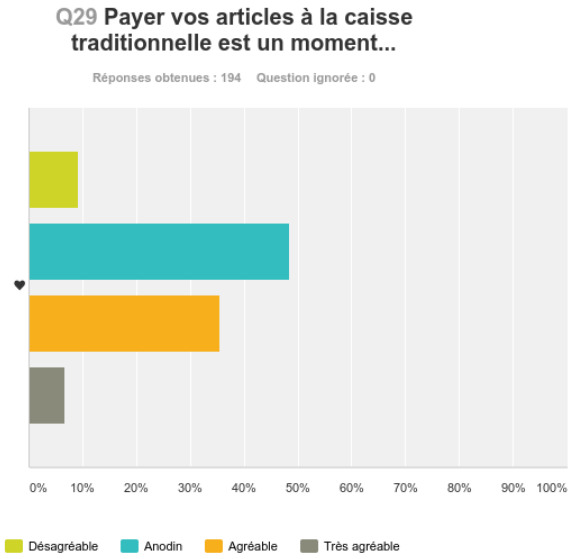
Si certains sondés ne scannent pas eux-mêmes leurs articles, c'est principalement pour les trois raisons suivantes : « sentiment de culpabilité envers les caissier/ères », « envie d'interagir avec un(e) caissier/ère » et « je n'y suis pas habitué(e) ».

Enfin, la dernière question de l'étape 4 concerne une possible extension du service Subito, afin de le rendre compatible avec les smartphones. Plus précisément, il s'agirait, pour le client, de pouvoir scanner ses articles sans avoir à utiliser un scanner mais avec son propre smartphone. Ce système est déjà opérationnel dans les magasins Coop. À cette proposition, 35% du panel se dit favorable.

3.1.7 Étape 5 – Payer

Le client termine ses courses et se dirige vers la zone des caisses. Bien que le service Subito prenne de l'ampleur, les caisses traditionnelles restent l'option principale pour payer ses achats. Une partie du panel, à savoir 94 sondés (48,4%), estime que payer à la caisse traditionnelle est un moment « anodin » tandis que, pour 69 autres (35,6%), il s'agit d'un moment « agréable » (Figure 37). Ainsi, près de la moitié du panel semble accorder peu de valeur ajoutée au système des caisses traditionnelles. Ce constat est d'autant plus évident pour la génération Y qui estime, à 57,4%, que le passage en caisse est un moment « anodin ».

Figure 37 : Question 29

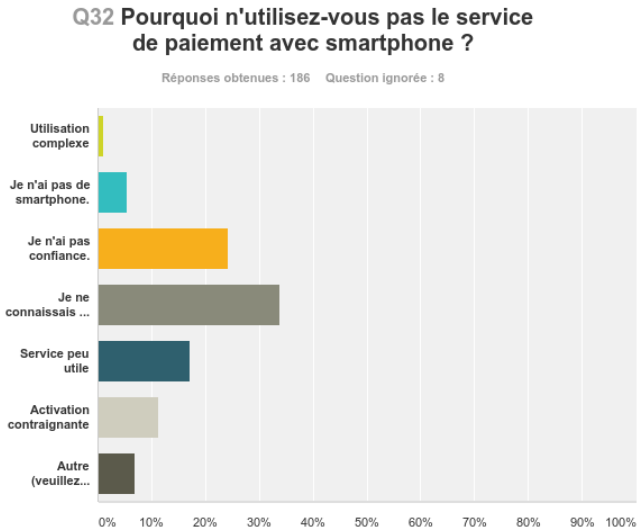


(Auteur, 2017)

Pour payer, le client utilise habituellement sa carte de crédit ou de l'argent en espèce. Toutefois, depuis peu, il a la possibilité de se servir de son smartphone pour payer, notamment par l'intermédiaire de l'application « Twint ». Parmi le panel, seuls 8 sondés sur les 194 ont déjà utilisé ce moyen de paiement. L'une des raisons données pour expliquer ce nombre si faible pourrait être, encore une fois, le manque d'informations. En effet, la réponse qui ressort le plus souvent (33,9%) à la question « pourquoi

n'utilisez-vous pas le service de paiement avec smartphone ? » est aussi : « je ne connaissais pas ce service. » (Figure 38). Par ailleurs, plusieurs sondés évoquent également le manque de confiance pour justifier leur non-utilisation de ce service de payement.

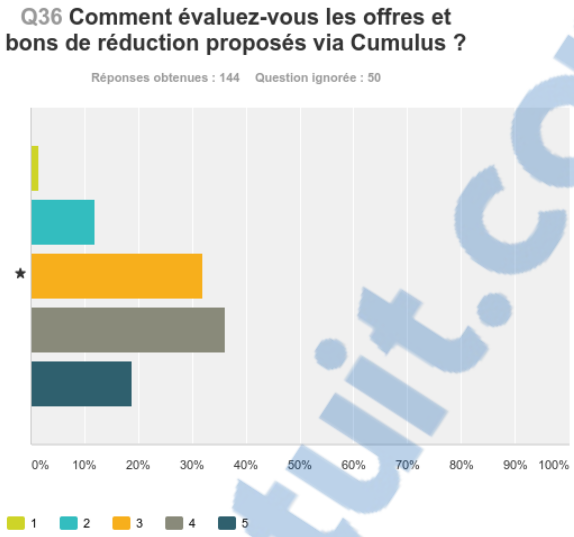
Figure 38 : Question 32



(Auteur, 2017)

Dans le parcours client, celui-ci est maintenant invité à présenter sa carte de fidélité Cumulus. Selon les informations de Monsieur Baldensperger, Migros Genève enregistre environ 70% de son chiffre d'affaires par l'intermédiaire de la carte de fidélité (Annexe 5). Le panel illustre parfaitement le succès de cette carte, puisque 126 des 194 sondés déclarent l'utiliser « tout le temps ou presque » et 18 « de temps en temps ». De plus, la carte Cumulus engendre un taux de satisfaction relativement bon. Ainsi, à la question « comment évaluez-vous les offres et bons de réduction proposés via Cumulus ? », la note pondérée obtenue auprès des utilisateurs de la carte est de 3,59 sur une échelle allant du minimum 1 au maximum 5 (Figure 39).

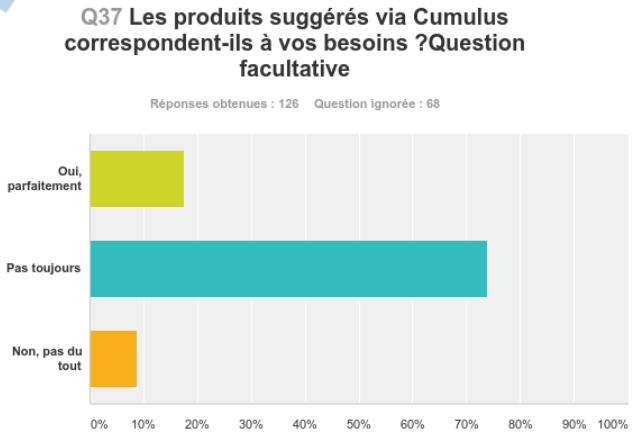
Figure 39 : Question 36



(Auteur, 2017)

À la question facultative « les produits suggérés via Cumulus correspondent-ils à vos besoins ? », 93 sondés sur 126 (73,8%) répondent : « pas toujours » (Figure 40). Il existe donc une marge de progression significative pour permettre au client de bénéficier d'offres qui lui correspondent parfaitement. De plus, à la question facultative « souhaiteriez-vous recevoir davantage de suggestions personnalisées ? », 66 sondés sur 128 (51,5%) répondent positivement, contre 62 négativement. La majorité des sondés se montre donc favorable à plus de suggestions personnalisées. Par ailleurs, si les résultats sont analysés avec le prisme de la génération des sondés, la génération Y se montre la plus favorable (Figure 41).

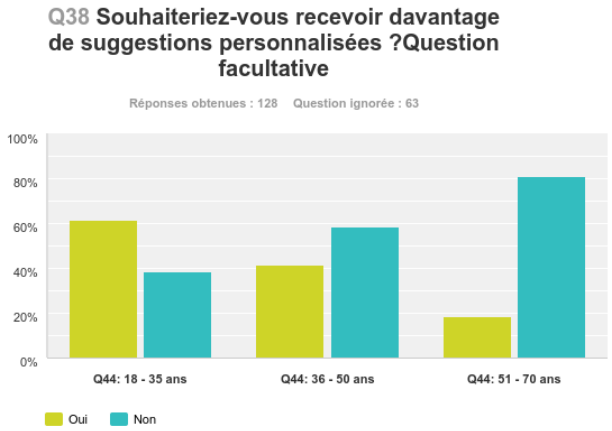
Figure 40 : Question 37



(Auteur, 2017)

Rapport-Gratuit.com

Figure 41 : Question 38



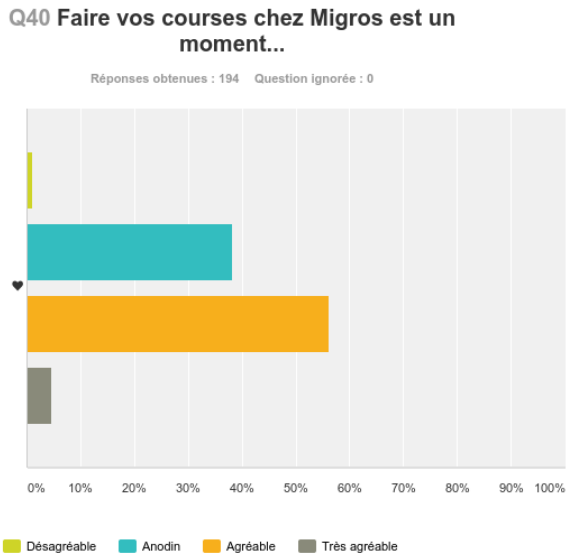
(Auteur, 2017)

3.1.8 Étape 6 – Donner mon avis

Donner son avis constitue la dernière étape du parcours client. À présent, il est sorti du magasin avec ses achats, il ne lui reste plus qu'à évaluer son expérience chez Migros et à la partager, à travers les réseaux sociaux et les autres plateformes.

Le panel estime, à 56,2%, que faire ses courses à la Migros est un moment « agréable ». Cependant, pour 38,1%, ce moment est « anodin » et, de ce fait, il ne représente pas un plaisir mais plutôt une nécessité (Figure 42).

Figure 42 : Question 40



(Auteur, 2017)

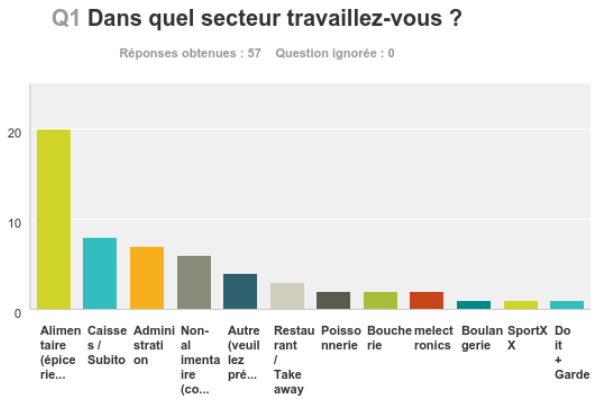
À la question « souhaiteriez-vous donner votre avis via un réseau social ou un site communautaire ? », 90,1% des sondés répond négativement. Par ailleurs, parmi les 18 sondés qui se déclarent intéressés à donner leur avis sur un réseau social ou un site communautaire, seul un sondé connaît le site « Migipedia.ch ». Ainsi, le site communautaire de Migros ne semble pas rencontrer correctement son public. Encore une fois, le manque de communication pourrait en être la cause.

3.2 Sondage auprès des collaborateurs

3.2.1 Le panel

Le sondage a été effectué par 57 collaborateurs qui travaillent dans les quatre magasins suivants : Nyon la Combe, Porte de Nyon, Eaux-vives et Villereuse. Tous ne travaillent pas dans le même secteur. Ainsi, la majorité des sondés, soit 20 personnes, est active dans le secteur alimentaire qui comprend, par exemple, l'épicerie, les produits laitiers, etc. Le secteur des caisses et Subito est le deuxième secteur le plus représenté, avec 8 collaborateurs. Le reste du panel se compose de collaborateurs travaillant dans des secteurs divers, tels que l'administration, le non-alimentaire, etc. (Figure 43).

Figure 43 : Question 1

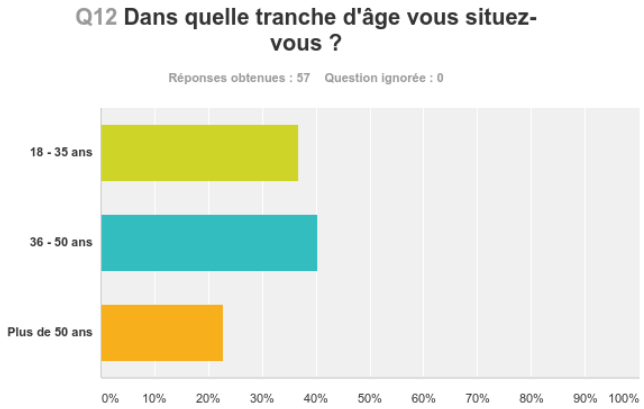


(Auteur, 2017)

40,3% des sondés appartiennent à la génération X (entre 36 et 50 ans), 36,8% à la génération Y (entre 18 et 35 ans) et 22,8% à la génération Baby-boomer (entre 51 et 70 ans) (Figure 44).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Figure 44 : Question 12



(Auteur, 2017)

En moyenne, les sondés ont répondu aux 12 questions en moins de 4 minutes. Celles-ci étaient réparties en trois catégories : « questions générales », « actuellement » et « demain ». L'analyse qui suit reprend ces mêmes catégories.

3.2.2 Questions générales

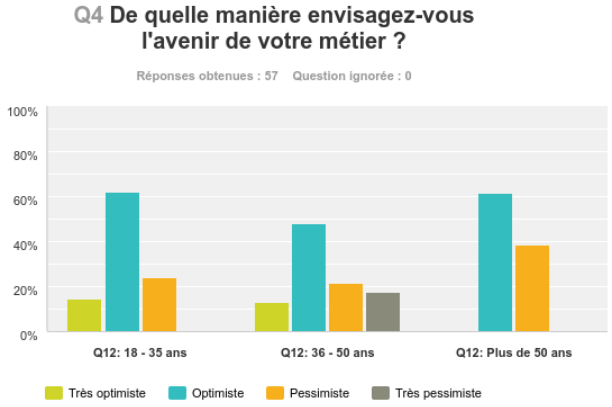
Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est demandé aux collaborateurs d'indiquer l'aspect qu'ils apprécient le plus dans leur métier ; le contact avec la clientèle ressort très clairement et concerne 32 sondés (56,1%). En effet, « aider le client », « conseiller les clients » ou encore « renseigner le client » sont les réponses qui apparaissent le plus fréquemment.

Ensuite, les collaborateurs indiquent l'aspect de leur métier qu'ils apprécient le moins. Cette fois-ci, plusieurs éléments de réponse ressortent. Paradoxalement, le contact avec le client représente, pour 14 sondés (24,6%), l'aspect le moins apprécié. Voici un échantillon de leurs réponses : « clients qui râlent », « les clients pénibles » ou encore « gens désagréables ». Pour 10 autres sondés (17,5%), l'aspect le moins apprécié est lié aux tâches, à leur monotonie ou à certaines spécifiquement comme le tirage des rayons. Enfin, 9 sondés (15,8%) ont répondu en indiquant la fatigue ainsi que les douleurs physiques.

Les résultats de ces deux questions permettent de définir dans les grandes lignes les aspects qu'il faudrait accentuer ou, au contraire, atténuer pour que les collaborateurs soient plus épanouis. Or, plus ils le sont, plus le service qu'ils proposent au client sera de qualité et, par conséquent, l'expérience du client en magasin en sera améliorée.

Par ailleurs, les sondés ont donné leur point de vue sur l'avenir de leur métier, en répondant à cette question : « de quelle manière envisagez-vous l'avenir de votre métier ? » 56,1% du panel est « optimiste » et, au contraire, 26,3% est « pessimiste ». La plus grande partie de l'échantillon semble donc enthousiaste quant à l'avenir et perçoit les changements à venir de manière positive. En observant plus précisément les résultats, la génération Y est celle qui se montre la plus optimiste, avec 61,9% d'« optimiste[s] » et 14,3% de « très optimiste[s] » (Figure 45).

Figure 45 : Question 4

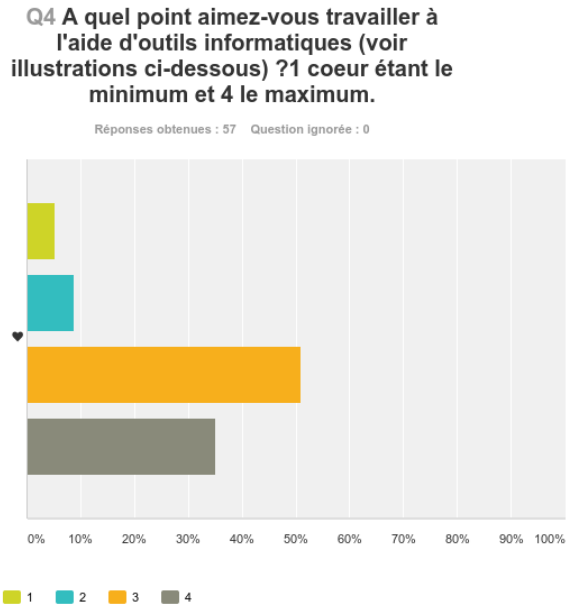


(Auteur, 2017)

3.2.3 Actuellement

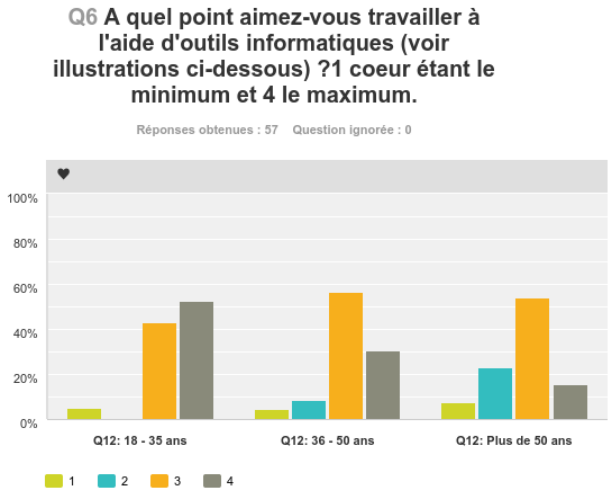
Dans cette section, l'objectif est de mesurer le niveau d'adoption des collaborateurs aux outils informatiques présents actuellement en magasin. Pour ce faire, le panel a commencé par répondre à la question suivante : « à quel point aimez-vous travailler à l'aide d'outils informatiques ? » Sur une échelle de 1 (minimum) à 4 (maximum), les sondés ont attribué la note pondérée de 3,16 (Figure 46), ce qui démontre la satisfaction qu'ressentent les collaborateurs à utiliser les outils informatiques. Pour les sondés de la génération Y, ce constat est d'autant plus évident (Figure 47).

Figure 46 : Question 4



(Auteur, 2017)

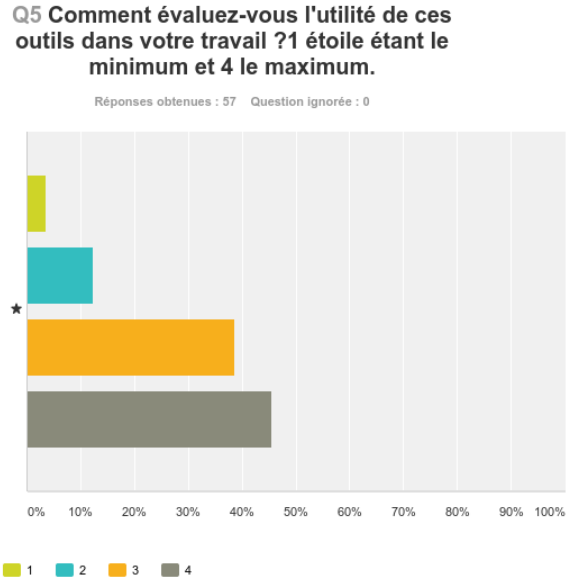
Figure 47 : Question 6



(Auteur, 2017)

À la question « comment évaluez-vous l'utilité de ces outils dans votre travail ? », le panel attribue, à nouveau, une note pondérée relativement élevée de 3,26 sur une échelle allant du minimum 1 au maximum 4 (Figure 48). Ainsi, en plus d'apprécier travailler avec les outils informatiques, la plupart des collaborateurs estime que ces outils sont utiles à leurs activités.

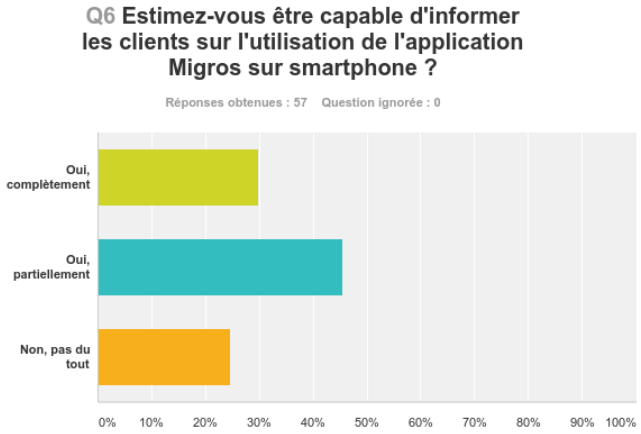
Figure 48 : Question 5



(Auteur, 2017)

La question suivante concerne, quant à elle, les smartphones et plus précisément l'application Migros. En effet, le sondage auprès des clients avait mis en exergue la tendance du « ROPO ». Une partie toujours plus importante de clients utilise leur smartphone en magasin pour obtenir divers types d'information. Pour cela, certains utilisent l'application Migros. Dès lors, il a semblé important d'interroger les collaborateurs sur leur capacité à renseigner le client quant à l'usage de cette dernière. 29,8% du panel estime être « complètement » capable de renseigner le client à propos de l'application, 45,6% s'en sent « partiellement » capable et, enfin, 24,5% « pas du tout » capable (Figure 49). Ces résultats pourraient être interprétés comme résultant d'une absence de formation des collaborateurs.

Figure 49 : Question 6

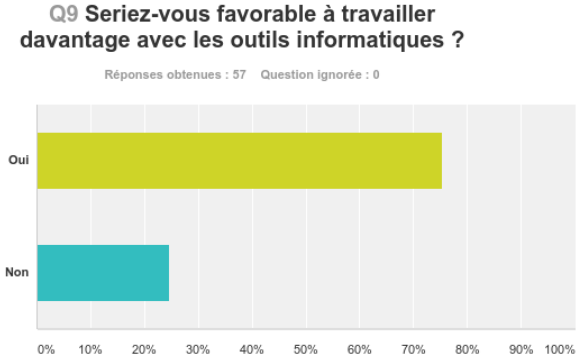


(Auteur, 2017)

3.2.4 Demain

La troisième et dernière section du sondage permettait aux sondés de donner leur avis sur les outils avec lesquels ils peuvent être amenés à travailler. À la question « seriez-vous favorable à travailler davantage avec les outils informatiques ? », le panel répond majoritairement « oui », à 75,4% (Figure 50). En isolant les réponses des sondés de la génération Y, ce taux s'élève à 95,2%.

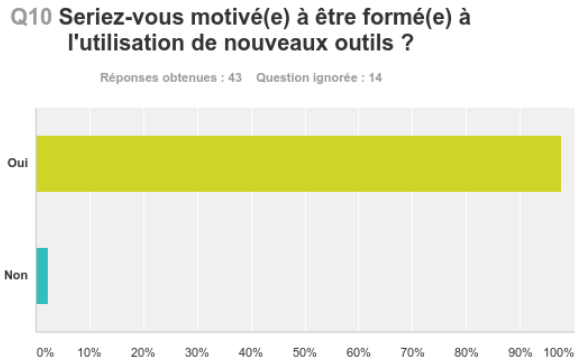
Figure 50 : Question 9



(Auteur, 2017)

Par la suite, les collaborateurs qui ont répondu favorablement à la question précédente, soit 43 personnes, ont été questionnés sur leur motivation à être formés à l'utilisation de nouveaux outils. La question était la suivante : « seriez-vous motivé(e) à être formé(e) à l'utilisation de nouveaux outils ? ». Seule une personne y a répondu négativement (Figure 51). Les collaborateurs se montrent ainsi très favorables à l'introduction de nouveaux outils.

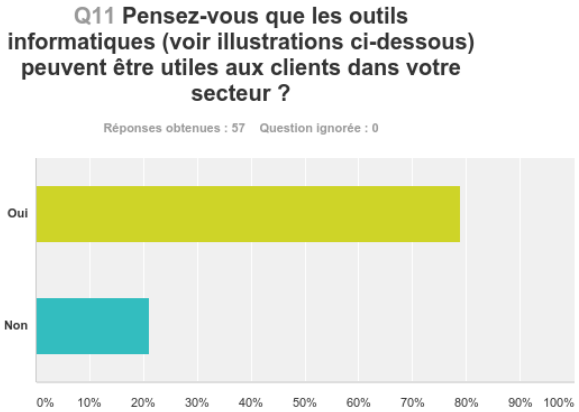
Figure 51 : Question 10



(Auteur, 2017)

Enfin, les collaborateurs présents dans les points de vente sont certainement les mieux à même de connaître le comportement du client, étant constamment au contact de ce dernier. De ce fait, il était intéressant d'obtenir l'avis du panel sur l'utilité pour le client de nouvelles technologies, telles que les smartphones, les bornes et les objets intelligents. Ces technologies sont les mêmes que celles évoquées dans le sondage clients. Le résultat obtenu à la question « pensez-vous que les outils informatiques peuvent être utiles aux clients dans votre secteur » est net, car 78,9% des sondés y ont répondu « oui » (Figure 52).

Figure 52 : Question 11



(Auteur, 2017)

3.3 Focus group

3.3.1 Les participants

Sept étudiants de la Haute École de Gestion ont participé au focus group. Tous appartiennent à la génération Y et vont régulièrement (au moins une fois par mois) faire leurs achats à la Migros. Les participants ont signé une « autorisation d'utiliser des données » (Annexe 6) qui m'a permis de filmer l'entretien et d'utiliser leurs noms que voici :

- Cédric Mathys, 25 ans
- Filipe Gomes, 23 ans
- Mathieu Bochatey, 22 ans
- Meghann Reuse, 21 ans
- Michyas Nikodimos, 28 ans
- Nicolas Perez, 23 ans
- Noémie Galatola, 22 ans

J'étais moi-même également autour de la table ; mon rôle consistait principalement à animer le débat. Ce dernier était organisé de la même façon que le sondage client, c'est-à-dire conformément au parcours client (Figure 20).

3.3.2 Étape 0 – Choisir le magasin

Le débat débute par une simple question « pourquoi choisissez-vous d'aller chez Migros ? » Pour la plupart des participants, aller à la Migros est une habitude. C'est le cas de Noémie qui répond par ces mots : « c'est une question de tradition. J'y vais depuis que je suis née. » Pour Mathieu et Michyas, qui vivent très près d'une Migros, c'est le facteur de la proximité qui les amène à choisir cette enseigne. Néanmoins, tous les participants disent avoir un lien plus ou moins important avec le géant orange, auquel ils associent des valeurs traditionnelles, liées entre autre à l'histoire de la coopérative et aux produits typiquement suisses qu'elle vend. En effet, selon Nicolas, « [...] la Migros est une entreprise qui fait entièrement partie de la culture Suisse. »

Dès lors, lorsque le contexte de mon travail est introduit, le concept de l'Industrie 4.0 et les changements qu'il engendre, les réactions sont relativement tranchées. Mathieu, notamment, estime que ces changements vont quelque peu à l'encontre de l'image de Migros, qui selon lui est basée sur la tradition. Toutefois, il précise : « ces changements ne me dérangent pas personnellement. Nous sommes une génération ouverte aux changements, nous nous adaptons facilement. » Pour Filipe, l'innovation apportée par l'Industrie 4.0 n'est pas une notion qu'il associe à Migros. À ses yeux, « la Coop est plus novatrice et se montre beaucoup plus dynamique, jeune et moderne. » Tous les

participants semblent partager cet avis. Meghann va plus loin : « je ne me sens pas comme la cible de Migros. Je m'identifie davantage à la Coop. C'est peut-être dû à la communication, car les publicités de Migros montrent la plupart du temps des personnes plus âgées. »

3.3.3 Étape 1 – Chercher mes produits

Entre chaque étape, les participants disposent d'une à deux minutes pour relever des éléments à améliorer et proposer de potentielles solutions. En ce qui concerne l'étape numéro 1, les participants soulignent, de manière unanime, la perte de temps comme étant un élément à améliorer. Mathieu déclare : « [j]'ai l'impression de perdre beaucoup de temps à chercher mes produits car ils ne sont pas rangés de façon logique. Je suis en faveur d'une application qui indique l'emplacement des produits. » Dans le même sens, Nicolas confie : « [j]e déteste chercher les produits. Par conséquent je demande tout de suite aux vendeurs mais il y en a de moins en moins. » Meghann, quant à elle, observe un problème de concordance entre les magasins : « [l]orsque je ne vais pas à Balexert, je suis perdue. Il me manque souvent des produits et les nouveautés prennent trop de temps à arriver dans les petits magasins. »

Ensuite, il a été demandé aux participants de donner leur avis sur les solutions mentionnées dans le sondage client, c'est-à-dire le caddie intelligent, la borne pour guider le client et celle qui permet de passer des commandes. La majorité des participants semble favorable à ces solutions. Nicolas montre une préférence : « [j]e trouve que la solution du caddie intelligent est vraiment bien. Chaque client reste libre de l'utiliser. Il est important qu'on puisse avoir le choix. » Meghann, qui avait relevé un problème de concordance entre les magasins, dit : « [l]a borne de commande est intéressante pour les personnes comme moi qui vivent près d'une petite Migros ». Pour Cédric, le caddie intelligent peut avoir de l'intérêt pour « les clients connectés », bien qu'il n'en voie pas personnellement l'utilité.

3.3.4 Étape 2 – Juger de la qualité du produit

Pour la deuxième étape, les participants indiquent plusieurs pistes d'amélioration. Par exemple, ils estiment que les informations sur les emballages devraient être plus lisibles et moins complexes, afin que tout le monde puisse les comprendre. Cédric, dont la copine pratique le véganisme, témoigne des difficultés rencontrées : « on passe beaucoup de temps à vérifier les composants des produits. Il serait intéressant d'uniformiser les informations. » Pour Noémie, il est nécessaire de simplifier les informations : « [j]e pense qu'on exige de plus en plus de transparence, surtout dans

Rapport-Gratuit.com

l'alimentation. Il faut donc que les producteurs simplifient les informations sur les emballages. »

Une vidéo de présentation de « Discover »[3] est alors présentée au groupe. Ce service proposé récemment par Migros permet, par l'intermédiaire de son application, de prendre en photo les produits afin d'obtenir une multitude d'informations les concernant. La première réaction à la vidéo vient de Filipe et est très positive : « [c]'est super ! Je n'imaginais pas qu'une telle application existait à la Migros. » Cette phrase reflète bien la réaction générale du groupe, qui s'est montré très enthousiaste et surpris par cette nouveauté. En effet, seule Meghann avait déjà entendu parler de Discover. Quant à Cédric, qui ne possède volontairement pas de smartphone, il estime que « ce service n'est pas fondamentalement nécessaire. » Il précise aussi craindre pour les données personnelles qui pourraient, selon lui, être collectées lors de chaque photo ; cette crainte est d'ailleurs partagée par plusieurs membres du groupe.

Une deuxième vidéo (« Coop supermarket of the future »)[4] est diffusée au groupe. Elle montre un système, testé actuellement en Italie, qui permet aux clients d'afficher sur un écran toutes les informations des produits, par un simple geste de la main. Pour Nicolas, « [c]ette solution est encore mieux que Discover. Ça a l'air encore plus simple. Je préfèrerais ne pas avoir à utiliser mon smartphone pour économiser de la batterie. » Mathieu partage cet avis : « avec ce système, il n'y a pas de prérequis. C'est accessible à tous, jeunes et moins jeunes. » À cela, Filipe répond, en mettant en avant les limites du système testé en Italie : « [c]'est bien, mais s'il y a beaucoup d'affluence dans le magasin c'est compliqué à utiliser. »

Après avoir visionné les deux vidéos, Cédric soumet au groupe une solution combinant plusieurs systèmes. En effet, il propose que le client puisse utiliser le scanner Subito à la fois pour scanner ses produits mais également pour obtenir des informations sur ces derniers. Cédric estime que cette solution aurait l'avantage de protéger les données personnelles du client.

3.3.5 Étape 3 – Être conseillé(e)

Cette étape a suscité des réactions relativement inattendues. En effet, dès le début, le mot « conseillé(e) » a lancé le débat sur le rôle des vendeurs en magasin. Les participants estiment que le personnel de Migros n'a pas pour vocation première de conseiller le client. Ainsi Noémie déclare : « [j]e pense que le conseil est un élément qui sort du cahier des charges d'une personne qui fait de la mise en rayon. » Pour

[3] https://www.youtube.com/watch?v=8tK7WQ4dhNc.
[4] https://www.youtube.com/watch?v=kb8txki-9j8.

Meghann, le client n'a pas réellement besoin d'être conseillé. Elle ajoute : « [q]uand je vais à la Migros, je n'interagis avec personne, sauf parfois avec une caissière. » Quant à Cédric, il estime que le secteur alimentaire est particulier à ce niveau : « [l]orsque je vais acheter de la nourriture, je me vois mal demander une recette aux vendeurs. Pour cela, j'ai Internet. » Enfin, plusieurs participants, dont Nicolas, sont étonnés que les personnes qui mettent les produits en rayon s'appellent des vendeurs : « [p]our moi, ces personnes ne font pas de la vente. Les vrais vendeurs sont ceux qui tiennent les stands de dégustation. »

Selon les participants, le personnel en magasin sert avant tout à informer la clientèle de l'emplacement des produits. Filipe dit rencontrer régulièrement des difficultés à obtenir ce type d'information : « [s]ouvent, le vendeur à qui je demande un emplacement doit demander lui-même à un collègue, car il ne connaît que son rayon. Je pense que les vendeurs doivent être plus polyvalents. »

Le smartphone et Internet de manière générale sont donc considérés comme les principaux outils pour obtenir des informations et des conseils. Hormis Cédric, tous affirment utiliser leur smartphone lorsqu'ils effectuent leurs achats à la Migros. Nicolas est le seul à posséder l'application Migros sur son smartphone : « [j]'utilise l'application régulièrement. Elle est vraiment bien. Par contre je ne la connaissais pas avant que Bruno ne l'installe sur mon smartphone. » D'ailleurs, les autres participants disent tous ne jamais avoir entendu parler de l'application Migros. Toutefois, ils se montrent ouverts à la découvrir et à l'utiliser si elle dispose de fonctionnalités intéressantes.

3.3.6 Étape 4 – Scanner

Les participants se déclarent tous être des utilisateurs du service Subito. Cependant, certains favorisent les caisses traditionnelles et n'utilisent Subito que dans des circonstances précises, quand ils désirent payer rapidement. Le gain de temps représente d'ailleurs la principale motivation pour les participants, lorsqu'il s'agit d'utiliser Subito. C'est le cas de Michyas qui, par ailleurs, est collaborateur étudiant à la Coop, en charge de la surveillance du self-scanning. Il précise : « [j]'utilise tout le temps Subito maintenant que j'ai pris l'habitude. C'est plus rapide. Cependant, je ne pense pas que ce système soit parfait. » Selon lui, le service Subito engendre plusieurs inconvénients, tels que des vols à l'étalage plus fréquents, par rapport au système des caisses classiques. Noémie ajoute alors : « [j]e pense aussi que le Subito n'est pas la solution idéale. À mon avis, c'est un système de transition vers quelque chose de plus technologique. »

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Dès lors, le groupe visionne une vidéo qui présente « Amazon Go »[5], un supermarché totalement novateur, actuellement testé par Amazon aux États-Unis. Dans la vidéo, les clients du supermarché choisissent leurs produits et repartent sans passer par une caisse classique ou automatique. Face à cette innovation, le groupe réagit immédiatement de la manière suivante : « fascinent », « incroyable » ou encore « c'est le Uber du supermarché ». Meghann se voit déjà utiliser ce système : « [j]e pense que c'est parfait pour des endroits comme la gare. Lorsque l'on est hyper stressé et que l'on n'a pas beaucoup de temps pour faire ses courses. » Cédric se montre plus hésitant : « [j]'irais tester c'est certain, par curiosité dans un premier temps. Par contre, si les prix sont les mêmes, je réfléchirais avant d'y retourner. » Pour Filipe, le système inventé par Amazon est intéressant, toutefois, il ne pense pas que les Suisses l'adopteraient facilement étant donné « leur traditionalisme ». À cela, Cédric répond : « […] quand Uber est arrivé en Suisse, je ne pensais pas non plus que ça allait marcher et pourtant… » Nicolas, quant à lui, ne doute pas du succès que pourrait avoir un tel système en Suisse, néanmoins il explique que, « [p]our une question d'image, Migros ne pourrait pas adopter un système pareil. » Mathieu semble partager cet avis : « [e]ffectivement, je pense qu'il faudrait créer une entité parallèle. Une marque qui fasse partie du groupe Migros comme Denner, mais qui soit distincte, pour préserver l'identité de Migros. »

3.3.7 Étape 5 – Payer

Cette étape est introduite par la question suivante : « Est-ce que vous accordez de l'importance au système de caisses classiques ? » À cela, Michyas répond : « [j]'accorde surtout de l'importance aux emplois des caissières, mais je ne pense pas que le système des caisses est irremplaçable. Je travaille à la caisse depuis 3 ans chez Coop et je me rends compte que ce que je fais, une machine peut le faire tout aussi bien, voire même mieux. » Quant à Cédric, il s'exprime en ces mots : « j'accorde de l'importance aux caissiers parce que j'trouve que le contact humain est important. Mais je suis réaliste et donc je pense qu'il n'y aura plus de caissiers dans quelques années. » Pour Noémie, c'est une question de génération : « pour nos grands-parents qui ont toujours connu les caissières ça doit être compliqué de passer à une machine. Parce qu'ils ont toujours été habitués à ce système. Il faut s'habituer. Au début, je n'utilisais pas du tout Subito, maintenant je l'utilise presque tout le temps. »

En ce qui concerne le payement par smartphone, aucun des participants ne l'a ne serait-ce que testé. Nicolas en explique la raison : « je n'ai jamais vu personne utiliser

[5] https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc

son smartphone pour payer. Je ne me suis donc jamais poser la question… » Quant à Filipe, il déclare : « […] je n'ai pas encore ce réflex. Je viens tout juste de passer à la carte sans contact. » Cédric, lui, ne compte pas utiliser le système de payement avec smartphone, car ce dernier ne garantit pas, selon lui, un niveau de sécurité équivalent à la carte bancaire. Il avoue : « je n'ai pas confiance. »

3.3.8 Étape 6 – Donner son avis

Pour cette dernière étape, il est demandé au groupe de donner son avis à propos d'une question précise, figurant dans le sondage client ; celle-ci est : « souhaiteriez-vous donner votre avis via un réseau social ou un site communautaire ? » Le panel avait répondu massivement « non ». J'interroge donc les participants, pour parvenir à comprendre ce résultat. Mathieu développe : « [j]e me souviens que j'avais répondu négativement à cette question. Parce que je ne pense pas qu'on ait envie de critiquer un supermarché sur les réseaux sociaux, ce n'est pas le meilleur endroit. Le site communautaire est une meilleure solution, mais pour autant que les critiques restent anonymes. » Meghann ajoute alors : « nos critiques ne servent pas vraiment. Je n'ai pas l'impression que ce soit utile en tout cas. Je vois ça comme une perte de temps. » Cédric vient appuyer ses propos : « J'ai l'impression que je ne vais pas être écouté. Il faudrait que nos critiques aient un impact visible et concret, sans ça, personne ne sera intéressé à donner son avis. »

Dès lors, le groupe est sondé à propos de Migipedia ; il est alors constaté que personne, autour de la table, ne connaît le site. Son concept et son fonctionnement sont donc expliqués. À cela, les participants réagissent de manière très positive. Toutefois, ils se montrent surpris de n'en avoir jamais entendu parler. A tel point que Nicolas déclare : « Je trouve ça grave que personne dans cette salle ne soit au courant de l'existence de ce site. Il y a vraiment un problème de communication. » Filipe ajoute : « [a]près tout ce que tu nous as présenté, je me rends compte que Migros fait beaucoup de choses, mais personne ne le sait. » Pour Cédric, le concept de Migipedia est intéressant : « […] si je vois que ça fonctionne, alors oui j'utiliserai cette plateforme. Par contre, ce qui serait encore mieux, c'est que l'on puisse proposer des produits régionaux pour favoriser le commerce local. » Enfin, Mathieu déclare : « [j]e pense que ce site pourrait avoir du succès, notamment auprès des jeunes, puisque l'on devient de plus en plus des "consommacteurs". »

4. Synthèse

4.1 Le client et son parcours en magasin

Les deux sondages, auprès des clients et des collaborateurs, ainsi que le focus group constituent les trois piliers de l'enquête. Celle-ci a permis d'analyser le parcours du client en magasin afin de déceler de potentiels problèmes ou des pistes d'amélioration. Ainsi, l'analyse s'est effectuée de manière détaillée, en décortiquant le parcours du client en sept étapes. Dans chacune d'elles, plusieurs pistes d'amélioration ont été décelées. Aucun des éléments relevés n'a permis, a priori, de soulever un réel problème dans le parcours du client. En effet, les personnes sondées et les participants du focus group s'avèrent être relativement satisfaits de leur expérience dans les magasins de la marque Migros. Ils ne sont néanmoins pas opposés à de potentiels changements, puisque, globalement, ils se montrent favorables à l'introduction de nouvelles technologies pouvant améliorer ou simplifier leur parcours en magasin.

D'ores et déjà, une part importante des clients de Migros utilise des outils 4.0, tels que la carte de fidélité Cumulus ou encore le service Subito. D'autres outils, par contre, semblent rencontrer beaucoup moins de succès, selon l'enquête. En effet, l'application Migros pour smartphone et le site communautaire Migipedia font partie des outils méconnus des sondés et des participants du focus group. Le manque de communication est apparu, plusieurs fois, comme la probable cause de cette méconnaissance.

Parmi ceux qui se montrent favorables à l'utilisation des outils 4.0, une typologie de client se révèle particulièrement appropriée. Ces clients appartiennent à la génération Y. En effet, selon le sondage client, ils représentent les plus grands utilisateurs des technologies actuellement disponibles, notamment en ce qui concerne le service Subito. D'autre part, une proportion conséquente de la génération Y répond positivement aux suggestions visant l'introduction de nouvelles technologies, telles que le caddie intelligent ou la borne de commande.

Les collaborateurs, quant à eux, estiment également que les nouvelles technologies représentent une opportunité, non seulement pour leurs activités, mais aussi pour les clients. En effet, ils sont une majorité à penser que les outils informatiques (smartphones, bornes et objets intelligents) sont utiles aux clients, dans leur secteur. Toutefois, une partie significative des collaborateurs admet ne pas disposer de connaissances suffisantes pour aider les clients à utiliser ces outils d'une manière totalement satisfaisante.

Afin de présenter les résultats de l'enquête de manière synthétisée, un premier tableau (Tableau 1) indique trois types d'actions à entreprendre. Celles-ci sont à mettre en lien avec le second tableau (Tableau 2) qui intègre l'ensemble des pistes d'amélioration. À chacune de ces pistes correspondent un ou plusieurs outils de l'Industrie 4.0 pouvant contribuer à optimiser le parcours client. Dans la mesure du possible, un potentiel d'amélioration, allant de « faible », « moyen », à « important », a été déterminé sur la base des résultats du sondage client et du focus group. Selon la même gradation, le niveau d'adhésion actuel a été évalué pour les outils 4.0.

Tableau 1 : Actions à entreprendre

Actions à entreprendre
Tester l'outil 4.0 en vue d'une implémentation
Promouvoir l'outil 4.0 afin d'augmenter le niveau d'adhésion
Adapter ou améliorer l'outil 4.0 avant une phase de test

(Auteur, 2017)

Tableau 2 : Pistes d'amélioration

Etape	**Piste d'amélioration**	**Potentiel d'amélioration**	**Outil 4.0**	**Niveau d'adhésion**	**Action à entreprendre**
Choisir le magasin	Donner la possibilité aux clients d'utiliser plusieurs canaux d'achat	**	LeShop.ch*	Faible	

Chercher mes produits	Faciliter la recherche des produits	Faible	Caddie intelligent ou borne	Important	
	Augmenter la diversité des produits	Faible	Borne	Important	
	Optimiser la disponibilité des produits	Moyen	Étagères intelligentes	**	
Juger de la qualité du produit	Faciliter l'évaluation de la fraîcheur des produits	Important	Capteur de fraîcheur (Fresh Meter)	**	
	Améliorer les informations nutritionnelles et la visibilité des informations concernant la provenance	Important	Discover*	Important	
			Ecran intelligent (Coop Italia)	Important	
Etre conseillé(e)	Apporter davantage de conseils aux clients	Faible	Application Migros*	Faible	
	Améliorer la qualité des conseils	Moyen			

Scanner	Faciliter le système de caisses automatiques	**	Smartphone (Coop)	Moyen	
			Subito*	Important	
Payer	Améliorer le système de caisse traditionnelle	Moyen	Paiement automatique (Amazon Go)	Important	
	Faciliter le paiement	**	Application Migros*	Faible	
	Proposer des offres et des bons de réduction personnalisés	Important	Carte Cumulus*	Important	
Donner son avis	Permettre aux clients de donner leur avis	Moyen	Migipedia.ch*	Faible	

*Outils 4.0 d'ores et déjà disponibles pour la clientèle des magasins Migros.

**Pistes d'amélioration ou outils 4.0 n'ayant pas été soumis aux jugements des sondés.

(Auteur, 2017)

4.2 Les collaborateurs et leurs rôles

L'amélioration de l'expérience client en magasin par l'implémentation de nouvelles technologies implique nécessairement les collaborateurs, c'est-à-dire les vendeurs, les caissiers et, plus largement, tous ceux qui travaillent au contact de la clientèle. En effet, ce sont eux qui actuellement accueillent, conseillent et guident les clients, afin que leur expérience soit la meilleure possible. Avec l'arrivée de la quatrième révolution industrielle et l'intensification de l'automatisation, le rôle du personnel en magasin est inévitablement en train de changer. Le second objectif de l'enquête était donc de

comprendre ces changements et leurs impacts. Au-delà de l'analyse du parcours client et des outils permettant de l'améliorer, il était question d'analyser la place qu'occupent actuellement les collaborateurs dans l'expérience client.

Le second sondage a permis de collecter l'avis des collaborateurs, de connaître les aspects de leur travail qu'ils apprécient le plus et le moins, et d'obtenir leur point de vue sur les outils numériques qu'ils utilisent actuellement ainsi que sur ceux qu'ils pourraient potentiellement exploiter à l'avenir. Ainsi, le contact avec la clientèle ressort clairement comme l'aspect le plus apprécié des collaborateurs. C'est aussi, paradoxalement, l'un des trois aspects les moins appréciés avec la monotonie des tâches et la fatigue. Par ailleurs, les résultats témoignent de l'intérêt des collaborateurs à utiliser des outils informatiques, qu'ils jugent globalement utiles. En outre, ils se déclarent motivés à suivre une formation concernant l'usage des nouvelles technologies, car ils souhaitent travailler davantage avec celles-ci, à l'avenir. D'ailleurs, ils perçoivent ce futur de façon positive.

Le sondage auprès des clients ainsi que le focus groupe ont permis d'obtenir un point de vue externe sur cette question du rôle des collaborateurs. Tout d'abord, les sondés classent l'accueil et les conseils des collaborateurs en dernière position dans la liste des facteurs de motivation conduisant à choisir les magasins Migros. Puis, près de la moitié du panel accorde peu de valeur au système des caisses traditionnelles, jugeant que le passage en caisse est un moment anodin. En ce qui concerne les conseils des collaborateurs, les sondés les jugent satisfaisants, surtout par leur quantité, plutôt que par leur qualité. Quant aux participants du focus group, ils ne perçoivent pas le personnel en magasin comme de réels vendeurs. Selon eux, les personnes qui effectuent la mise en rayon n'ont pas pour vocation de conseiller la clientèle ; seuls les dégustateurs sont considérés comme des vendeurs. Dès lors, en cas de besoin d'informations ou de conseils, la source privilégiée est Internet. Finalement, tous ces éléments de l'enquête laissent à penser que le rôle actuel des collaborateurs, au niveau du parcours du client, est peu signifiant.

4.3 Les limites de l'enquête

Cette étude, qui porte sur l'avenir de la Société coopérative Migros Genève dans le contexte de l'Industrie 4.0, a nécessité une enquête prospective. Dès lors, dans les sondages et le focus group, les outils et les idées mentionnées étaient futuristes. Par conséquent, les personnes sondées ont dû se placer dans un contexte imaginaire, pour répondre aux questions, ce qui induit de la subjectivité de la part de chacun. En effet, il a été constaté, lors des sondages réalisés en face à face, qu'il était difficile, pour

certaines personnes, de se projeter dans l'avenir. En ce sens, une enquête prospective comporte un risque de biais qu'il faut prendre en compte.

Par ailleurs, j'ai senti que plusieurs sondés répondaient aux questions avec des a priori. En effet, tant lors du sondage réalisé auprès des clients que de celui réalisé auprès des collaborateurs, des sondés semblaient adapter leurs réponses par rapport aux conséquences qu'elles pourraient avoir. Par exemple, certains clients déclarent apprécier les caisses traditionnelles et ne pas utiliser le service Subito, selon moi, en pensant que leurs réponses pourraient conduire au licenciement des caissiers. Quant aux collaborateurs, quelques-uns n'ont indiqué aucun aspect négatif dans leur travail, selon moi, par peur du jugement de leur hiérarchie, et ce malgré le fait que je me sois clairement présenté comme un étudiant effectuant une étude personnelle, externe à la Société coopérative Migros Genève.

La sélection des participants du sondage client comporte également des biais, puisque l'échantillon se compose uniquement de clients désireux de répondre au questionnaire.

Enfin, certains outils 4.0 et pistes d'amélioration n'ont pas été soumis aux jugements des clients ou des collaborateurs, ce qui explique l'absence de quelques données dans le tableau des pistes d'amélioration (Tableau 1). En effet, la problématique traitée dans cette étude implique de nombreux éléments, il a donc été nécessaire d'en sélectionner un nombre restreint, car un sondage composé de trop nombreuses questions comporte le risque de décourager les sondés.

Rapport-Gratuit.com

4.4 SWOT

Afin de conclure la synthèse, les facteurs les plus importants de l'enquête ont été réunis dans le tableau qui suit (Tableau 3). Celui-ci regroupe les forces, les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de la Société coopérative Migros Genève, dans le contexte de la quatrième révolution industrielle.

Tableau 3 : SWOT

Forces	**Opportunités**
• Notoriété • Position de leader du marché • Étalement territorial	• Améliorer la satisfaction client • Gagner une nouvelle clientèle • Gagner de nouvelles parts de marché
Faiblesses	**Menaces**
• Image trop connotée « tradition » • Communication peu efficace • Employés pas assez formés aux outils 4.0	• Arrivée de nouveaux concurrents • Changement de mode de consommation • Nouveaux comportements générationnels

(Auteur, 2017)

5. Recommandations

5.1 Valoriser les outils 4.0 existants

Cette étude a permis de mettre en évidence l'engagement de Migros dans la quatrième révolution industrielle. En effet, le géant orange a entamé, depuis déjà quelques années, le virage que représente l'Industrie 4.0. Ainsi, de nouvelles technologies ont fait leur apparition, non seulement en magasin, mais dans tous les secteurs et départements. Face à ses concurrents, Migros parvient, parfois, à se placer en pionnier, en implémentant des technologies totalement novatrices.

Toutefois, l'enquête révèle un dysfonctionnement important dans la valorisation des outils technologiques développés par Migros, car nombreux sont les sondés qui n'utilisent ni même ne disposent de ces outils qui pourraient certainement leur être utiles dans leur parcours en magasin. Ce constat s'explique par une méconnaissance importante des outils 4.0 qui sont à leur disposition. En effet, ces outils semblent être appréciés par ceux qui les découvrent et les utilisent, cependant trop peu de sondés les connaissent. Le manque d'information est susceptible de représenter la source du problème.

Pour y remédier, le renforcement de la communication peut être une solution efficace. Plusieurs méthodes sont à envisager. Par exemple, comme les réseaux sociaux représentent un canal de communication de plus en plus privilégié, notamment par les jeunes, il serait judicieux de créer une page Facebook spécifique à la Société coopérative Migros Genève pour informer la clientèle des nouveautés et, par la même occasion, des nouvelles technologies mises à disposition. Autrement, il serait également intéressant d'informer les clients sur l'usage des outils 4.0, directement dans les points de vente. Ainsi, un collaborateur pourrait faire découvrir aux clients les outils 4.0 notamment l'application Migros et ses diverses fonctionnalités tout en leur expliquant l'usage de ces outils. Enfin, la coopérative genevoise devrait organiser des activités ludiques telles que des concours ou des animations diverses pour promouvoir l'usage des nouvelles technologies. Ces activités pourraient avoir lieu dans les points de vente mais également lors d'évènements populaires sponsorisés par Migros (course de l'Escalade, Paléo festival, etc.).

5.2 Préparer l'avenir

Selon les informations de Monsieur Heiniger, assistant marketing, la dernière enquête client effectuée par Migros Genève, en 2010, avait conclu que seul 20% de la clientèle était âgée de 10 à 30 ans. Une statistique plus récente, datant de 2016 et prenant en

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

compte uniquement les clients Cumulus de la coopérative genevoise, révèle qu'environ 17% d'entre eux est âgé de 18 à 35 ans (génération Y), qu'environ 38% a entre 36 et 55 ans et qu'environ 33% a 56 ans et plus (Annexe 7).

Ces données montrent que la clientèle de Migros Genève est relativement âgée, du moins, que la part des clients appartenant à la génération Y est faible. Pourtant, cette génération est particulièrement stratégique, puisque les revenus de Migros dépendront, de plus en plus, de ce segment de clients, dans les années à venir. Pour parvenir à attirer davantage cette génération, il est nécessaire d'adapter l'offre. En effet, l'enquête révèle que la génération Y favorise particulièrement les nouvelles technologies. Il est donc primordial pour Migros de disposer d'une offre qui prenne en considération ces attentes.

Par ailleurs, il est aussi question de faire face à la concurrence. Lors des entretiens, les interlocuteurs ont fait part d'un changement de comportement des clients. Selon eux, les clients d'aujourd'hui sont moins fidèles qu'auparavant. Par conséquent, ils changent facilement d'enseigne, ce qui peut représenter un risque pour Migros, dans la mesure où le nombre de clients qui y font leurs achats par habitude risque de diminuer. D'autant plus que de nouveaux concurrents comme Amazon pourraient arriver sur le marché avec une offre nouvelle basée sur Internet.

Migros se doit donc de préparer l'avenir et ainsi d'anticiper les changements futurs pour faire face à la concurrence. Dans ce but, l'intégration de la coopérative dans la quatrième révolution industrielle doit être poursuivie. Ainsi, l'implémentation de nouveaux outils, dont ceux mentionnés dans l'enquête, doit être étudiée, puis testée sur le terrain. En effet, il serait judicieux d'en soumettre des prototypes aux clients, afin qu'ils puissent les juger au mieux. Dès lors, Migros pourrait évaluer précisément l'adhésion des clients et adapter ces outils en conséquence. Cependant, certains outils nécessitent un réaménagement du magasin et impliquent des changements conséquents.

Pour ces raisons, un magasin test pourrait être dédié à l'essai de nouvelles technologies. Coop dispose d'ailleurs d'un magasin de ce type à Zurich. Le magasin test de Migros devrait toutefois arborer un nom différent, afin de permettre une nette distinction avec les magasins classiques. L'enquête a effectivement démontré que Migros dispose d'une image forte, basée sur la tradition et difficilement associable à l'innovation et aux nouvelles technologies. Ainsi, une possibilité serait d'utiliser l'identité du site de commerce en ligne LeShop.ch, pour créer un « LeShop » physique. Cette filiale dispose d'ores et déjà d'une notoriété relativement importante, en grande partie

grâce à son affiliation au groupe Migros. De plus, LeShop.ch est un pur produit de l'Industrie 4.0 et, de ce fait, son identité s'associe naturellement aux nouvelles technologies. Cette solution permettrait à Migros de tester de nouveaux outils capables d'attirer les clients appartenant à la génération Y dont elle dépendra à l'avenir.

5.3 Créer des synergies avec LeShop.ch

Actuellement, le site de commerce en ligne LeShop.ch est une entité du groupe Migros qui dispose d'une grande autonomie. Selon son directeur général, Monsieur Locher, son niveau d'indépendance serait de 8, sur une échelle allant jusqu'à 10. En effet, le site dispose d'une gamme de produits spécifique et pratique des prix différents des magasins Migros. L'entité en ligne se distingue donc très largement de son confrère physique, si bien que, durant l'enquête, plusieurs sondés ont déclaré ne pas connaître l'appartenance de LeShop.ch au groupe Migros.

L'enquête a également montré que les sondés portent peu d'intérêt à l'achat de nourriture en ligne, du moins par l'intermédiaire du site LeShop.ch, ce qui reflète relativement bien la situation actuelle de ce marché. En effet, malgré une croissance importante ces dernières années, les supermarchés en ligne représentent encore une faible partie du secteur alimentaire, contrairement aux secteurs de l'habillement ou de l'électroménager pour lesquels les sites Internet sont devenus des acteurs majeurs. Cependant, la tendance est nette dans le secteur alimentaire : le e-commerce va s'intensifier. Par conséquent, Migros doit continuer à investir dans le développement du site LeShop.ch.

À moyen terme, Migros ne devrait plus proposer à ses clients deux canaux d'achat distincts (en ligne et en magasin) mais deux canaux véritablement complémentaires. Ce processus de convergence porte le nom de « cross canal » qui désigne la possibilité de passer d'un canal à l'autre. Migros et LeShop.ch ont commencé à mettre en place cette stratégie, en proposant le service de retrait en magasin « PickMup ». Toujours selon Monsieur Locher, le « cross canal » constitue l'avenir de son site. Ainsi, pour poursuivre cette stratégie et permettre aux clients de passer du magasin physique au magasin en ligne, il faut que les deux soient connectés.

Dans cette optique, les sites Internet LeShop.ch et Migros.ch ainsi que leur application respective pour smartphone et tablette devraient être liés. Cette jonction permettrait au client, dans un premier temps, de s'identifier à un seul compte, pour obtenir, par exemple, des informations sur Cumulus et sur ses achats en ligne. La connexion des plateformes permettrait aussi au client de passer commande, après avoir consulté la liste des produits sur Migros.ch ou après avoir pris en photo un produit avec la fonction

Discover. La mise en place de ce dispositif nécessite une synchronisation de la base de données produits. Dans l'idéal, tous les produits vendus en magasin devraient figurer dans le catalogue du supermarché en ligne. À l'inverse, LeShop.ch pourrait maintenir, dans sa gamme, des produits de marque qui ne sont pas vendus dans les magasins Migros, dans la mesure où ces derniers peuvent constituer une offre supplémentaire qui enrichirait la gamme de produits proposée aux clients.

En magasin, il est important de promouvoir le canal numérique. En effet, ce biais représente une opportunité, particulièrement pour les magasins de petite et de moyenne taille, d'étendre leurs gammes et de proposer l'ensemble des produits Migros. Concrètement, un client qui se rend dans un petit magasin de quartier et qui recherche un produit très particulier doit pouvoir commander celui-ci en magasin, via une borne ou son smartphone, et récupérer sa commande avec le service « PickMup ».

5.4 Repenser les compétences des collaborateurs

L'enquête a démontré que le personnel en magasin n'occupe actuellement pas un rôle prépondérant dans l'expérience des clients, dans la mesure où des outils numériques permettent d'obtenir des informations et des conseils. Ainsi, face à cette nouvelle clientèle connectée et surinformée, il est nécessaire de repenser les compétences des collaborateurs.

Afin que ces derniers contribuent à l'expérience des clients, ils doivent être capables de les informer parfaitement et de leur apporter des conseils de grande qualité. Par ailleurs, les vendeurs doivent aussi permettre aux clients de découvrir de nouveaux produits, ce que font actuellement les dégustateurs. Ces derniers favorisent aujourd'hui grandement l'expérience en magasin, par les produits qu'ils promeuvent et l'atmosphère qu'ils créent. Ils s'inscrivent dans une logique globale qui vise à donner aux supermarchés une ambiance de marché. Ainsi, le client qui se rend chez Migros viendrait y acheter ses produits habituels, mais il aurait également l'occasion de découvrir de nouveaux goûts et de profiter des conseils d'un vendeur avec lequel il pourra tisser une relation personnelle.

Pour parvenir à ce changement, les vendeurs doivent être formés à ces nouvelles compétences, afin de leur donner les moyens de conseiller la clientèle. De plus, comme les clients sont désormais connectés grâce à leur smartphone qui leur permet d'obtenir une multitude d'informations, les vendeurs doivent également l'être. En effet, ces derniers doivent pouvoir disposer, au minimum, des mêmes informations que les clients. C'est pourquoi il faut « numériser » le vendeur, en lui donnant accès aux mêmes outils dont dispose le client. Actuellement, le personnel travaille à l'aide de moniteur portable

donnant, entre autres, accès à la base de produits. Celui-ci devrait permettre d'accéder à Internet mais aussi à toutes les fonctionnalités de l'application Migros pour smartphone. Idéalement, le vendeur devrait pouvoir utiliser son moniteur pour indiquer l'emplacement des produits, obtenir toutes les informations sur ces derniers (nutritionnelles et autres), avoir accès à d'éventuelles recettes et à des suggestions de produits complémentaires. Dès lors, le vendeur deviendrait plus autonome et polyvalent, n'ayant notamment plus à demander à ses collègues l'emplacement d'un produit n'appartenant pas à son propre rayon.

Quant aux caissiers, leurs compétences risquent d'évoluer. Ils devraient se concentrer davantage sur l'assistance aux clients et les aider en cas de problème. De plus, ils pourraient gérer le service après-vente, ce qui renforcerait, une fois de plus, la relation avec la clientèle. Ces nouvelles tâches demanderaient des compétences davantage liées au relationnel, ce qui correspond, par ailleurs, à l'aspect que préfèrent les collaborateurs, selon l'enquête.

6. Conclusion

L'Industrie 4.0 est en train de transformer les entreprises, de les réorganiser et de les connecter. La Société coopérative Migros Genève procède, actuellement, à cette mutation qu'elle a entamée déjà depuis plusieurs années. Pour le client, le changement le plus visible a été l'arrivée, dans les points de vente, des caisses automatiques. Outre ce système, plusieurs outils technologiques ont été développés, afin d'améliorer l'expérience du client en magasin. Toutefois, l'enquête a révélé une méconnaissance importante, de la part de la clientèle, de plusieurs de ces outils. Ainsi, pour le moment, une partie des clients de Migros bénéficient peu des investissements entrepris pour moderniser leur parcours en magasin. Migros ne saisit donc pas pleinement l'opportunité que représente l'Industrie 4.0.

En effet, cette quatrième révolution industrielle peut représenter une réelle opportunité pour le géant orange. L'introduction d'outils numériques peut contribuer à améliorer l'expérience du client et, par conséquent, sa satisfaction. En outre, ces outils peuvent être un moyen d'attirer une clientèle stratégique, telle que la génération Y, qui se montre particulièrement favorable à utiliser les nouvelles technologies. Enfin, pour la Migros et sa coopérative genevoise, l'Industrie 4.0 représente l'occasion de maintenir son statut de leader du marché face à une concurrence qui risque de s'accroître.

Afin que l'Industrie 4.0 devienne une opportunité, Migros doit davantage valoriser ce qu'elle entreprend dans le cadre de cette révolution, par une intensification de la communication sur les canaux préexistants et sur de nouveaux, comme les réseaux sociaux. Migros doit aussi se préparer aux changements à venir, en testant de nouvelles technologies potentiellement capables d'améliorer l'expérience du client en magasin. En parallèle, il est important de former les collaborateurs, afin de les impliquer dans ce virage numérique, car ces derniers voient leur métier évoluer et, par conséquent, ils doivent faire appel à de nouvelles compétences. Enfin, à l'heure où le commerce en ligne croît toujours plus, le lien entre les magasins physiques et LeShop.ch doit être intensifié afin de créer davantage de synergies. Les deux supermarchés doivent également être connectés pour offrir aux clients une meilleure expérience multicanale.

Migros doit donc intensifier sa mutation afin de rendre ses magasins connectés. Sans cette connexité, elle s'expose à des risques relativement importants qui feraient de l'Industrie 4.0 une menace. En effet, si le géant orange ne saisit pas les opportunités offertes par la quatrième révolution industrielle, les concurrents le feront à sa place. Au-delà de la concurrence, il est question de continuer à satisfaire la clientèle en s'adaptant à ses nouvelles exigences liées à l'Industrie 4.0. Enfin, dans le cas contraire, si la

révolution s'opère de façon trop radicale, celle-ci pourrait impacter l'image de Migros et faire fuir une partie de la clientèle moins favorable aux nouvelles technologies.

7. Perspectives futures

L'enquête de terrain effectuée dans le cadre de ce travail de Bachelor pourrait servir de base pour une étude plus approfondie sur l'implémentation d'outils numériques en magasin. En effet, cette enquête menée à une plus grande échelle avec un échantillon de clients plus importants serait davantage représentative du marché. Par ailleurs, les aspects financiers pourraient être pris en considération pour calculer un potentiel retour sur investissement. Enfin, la question de l'avenir du personnel en magasin ferait l'objet d'une étude à part entière.

Bibliographie

ACCENTURE, 2017. Food Shopping gets a dash innovation. S.l.

ACCENTURE STRATEGY, 2015. The Internet of Things : Revolutionizing the Retail Industry. S.l.

AFP, 2017a. Economie: Amazon rebat les cartes au rayon alimentation. In : Tribune de Genève [en ligne]. 17 juin 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.tdg.ch/economie/amazon-rebat-cartes-rayon-alimentation/story/22437751.

AFP, 2017b. Malgré un chiffre d'affaires en hausse, Amazon inquiète les investisseurs. In : Le Figaro [en ligne]. 3 février 2017. Disponible à l'adresse : http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/02/03/32001-20170203ARTFIG00097-malgre-un-chiffre-d-affaires-en-hausse-amazon-inquiete-les-investisseurs.php.

AMAZON, 2016. Introducing Amazon Go and the world's most advanced shopping technology [en ligne]. YouTube. 5 décembre 2016. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc.

ANON., 2009. iCoop: le supermarché de poche. In : Coop.ch [en ligne]. 3 juin 2009. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.coop.ch/pb/site/medien/node/62995295/Lfr/index.html.

ANON., 2016. Supermarket of the Future Opens Its Doors, Coop Italia and Accenture Reinvent the Grocery Shopping Experience. In : Businesswire.com [en ligne]. 6 décembre 2016. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.businesswire.com/news/home/20161206005306/en/Supermarket-Future-Opens-Doors-Coop-Italia-Accenture.

ANON., 2017a. Commerce de détail. In : Admin.ch [en ligne]. 23 juin 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/fr/home/wirtschaft/taetigkeitsgebiete/detailhandel.html.

ANON., 2017b. Coopérative Migros Genève. In : Migros.ch [en ligne]. 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.migros.ch/fr/groupe-migros/cooperatives/migros-geneve.html.

ANON., 2017c. En 2016, le groupe Migros affiche une belle croissance. In : Migros.ch [en ligne]. 13 janvier 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.migros.ch/fr/medias/news/news/communiques/2017/umsatz-2016.html.

ANON., 2017d. Flexitarisme [en ligne]. S.l. : s.n. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Flexitarisme&oldid=139448930.

ANON., 2017e. U.S. retail websites by visitors. In : Statista.com [en ligne]. 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.statista.com/statistics/271450/monthly-unique-visitors-to-us-retail-websites/.

ANON., 2017f. Végétariens et véganes: heureux sans viande | Migros iMpuls. In : Impuls.ch [en ligne]. 27 juin 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.migros-impuls.ch/fr/alimentation/types-d-alimentation/alimentation-vegetarienne/heureux-sans-viande.

ANON., 2017g. Veg-Umfrage 2017. In : Swissveg.ch [en ligne]. 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : /veg-umfrage.

ANON., [sans date]. À propos de Migipedia. In : Migipedia.ch [en ligne]. [Consulté le 6 août 2017 a]. Disponible à l'adresse : https://community.migros.ch/m/%C3%80-propos-de-Migipedia/ct-p/migipedia-fr-about.

ANON., [sans date]. Informations sur la branche. In : IGDHS.ch [en ligne]. [Consulté le 6 août 2017 b]. Disponible à l'adresse : http://www.igdhs.ch/fr/page/informations-sur-la-branche.

ANON., [sans date]. Is this the supermarket of the future? Coop's digital transformation. In : News.microsoft.com [en ligne]. [Consulté le 6 août 2017 c]. Disponible à l'adresse : https://news.microsoft.com/europe/features/supermarket-of-the-future/.

ANON., [sans date]. Migros: le self-scanning et le self-checkout en test dans 9 magasins pilotes. In : Migros.ch [en ligne]. [Consulté le 6 août 2017 d]. Disponible à l'adresse : https://www.migros.ch/fr/medias/news/news/communiques/2011/magasins-pilotes-self-scanning-self-checkout-communique.html.

ATS, 2016. Les Suisses soucieux d'acheter «équitable». In : Tribune de Genève [en ligne]. 15 novembre 2016. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : //www.tdg.ch/vivre/suisses-soucieux-acheter-equitable/story/28058447.

ATS, 2017a. Les Suisses les adorent, mais elles rapportent peu. In : 20 Minutes [en ligne]. 23 juillet 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.20min.ch/ro/economie/news/story/Les-Suisses-les-adorent--mais-elles-rapportent-peu-24106725.

ATS, 2017b. Nouvel exercice en progression pour LeShop.ch. In : Le Temps [en ligne]. 3 mars 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.letemps.ch/economie/2017/01/03/nouvel-exercice-progression-leshopch.

AWP, 2017a. LeShop.ch ferme ses deux centres de retrait pour automobilistes. In : Bilan [en ligne]. 24 avril 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.bilan.ch/entreprises/leshopch-ferme-centres-de-retrait-automobilistes.

AWP, 2017b. Migros toujours pénalisé par le franc et le tourisme d'achat. In : Bilan [en ligne]. 28 mars 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.bilan.ch/entreprises/migros-toujours-penalise-franc-tourisme-dachat.

BENOUN, Marc, 2015. Le commerce de détail suisse: du colpotage à l'e-commerce. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

BÉZAGUET, Laurence, 2016. Adieu caissières! Les paiements automatiques s'intensifient. In : Tribune de Genève [en ligne]. 29 décembre 2016. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : //www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/adieu-caissieres-paiements-automatiques-s-intensifient/story/14686498.

BRUTSCH, Alexandra, 2016. Des rabais toujours plus personnalisés. In : Le Matin [en ligne]. 24 octobre 2016. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : //www.lematin.ch/suisse/rabais-toujours-personnalises/story/16554477.

COOP ITALIA, 2015. The Supermarket of The Future [en ligne]. YouTube. 30 septembre 2015. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=BhNEGu-1VpA.

CORTHAY, Grégoire, 2009. Payer ses achats à la caisse avec ses points de fidélité. In : 20 Minutes [en ligne]. 26 octobre 2009. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.20min.ch/ro/news/economie/story/17795294.

CRÉDIT SUISSE, 2017. Retail Outlook 2017 - Le commerce de détail suisse en mutation. S.l.

CRISTINA, 2014. La nouvelle application Migros est enfin arrivée. In : Migipedia.ch [en ligne]. 23 avril 2014. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://community.migros.ch/m/L-univers-Migros/La-nouvelle-application-Migros-est-enfin-arriv%C3%A9e/ba-p/19856.

Rapport-Gratuit.com

CRISTINA, 2017. Discover, la fonction «découverte» de l'application Migros. In : Migipedia.ch [en ligne]. 28 mars 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://community.migros.ch/m/L-univers-Migros/Discover-la-fonction-d%C3%A9couverte-de-l-application-Migros/ba-p/597847.

DABOVAL, Adeline, 2016. Wiigo, ce robot qui porte vos courses - Le Parisien. In : Le Parisien [en ligne]. Englos, 19 novembre 2016. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.leparisien.fr/economie/ce-robot-porte-vos-courses-19-11-2016-6347337.php.

DAUVERS, Olivier, 2016. VIDÉO GRANDE CONSO : Le chariot connecté de Carrefour. In : Le web grande conso [en ligne]. 30 août 2016. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.olivierdauvers.fr/2016/08/30/video-grande-conso-le-chariot-connecte-de-carrefour/.

DELOITTE, 2015. Click and collect booms in Europe. S.l.

DELOITTE, 2015. Digital Influence in UK Retail. S.l.

DELOITTE, 2015. Industry 4.0 - Challenges and solutions for the transformations and use of exponential technologies. S.l.

DELOITTE, 2016. The new digital divide. S.l.

DELOITTE, 2016. There's no place like phone. S.l.

DELOITTE, 2017. Global Powers of Retailing 2017. S.l.

DRUGUET, Vincent and VALLET, Jean-Baptiste, 2015. Le commerce connecté: comment le digital révolutionne le point de vente. Paris : Eyrolles.

DUCREY, Vincent and VIVIER, Emmanuel, 2016. Le guide de la transformation digitale: la méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation! Paris : Eyrolles.

ETIENNE, Richard, 2017. L'alimentaire: la prochaine grande bataille d'Internet. In : Tribune de Genève [en ligne]. 4 janvier 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : //www.tdg.ch/economie/entreprises/alimentaire-prochaine-grande-bataille-dinternet/story/25678883.

FALLETTI, Sébastien, 2011. Tesco teste un supermarché virtuel à Seoul. In : Le Figaro [en ligne]. 8 juillet 2011. Disponible à l'adresse : http://www.lefigaro.fr/societes/2011/07/08/04015-20110708ARTFIG00658-tesco-teste-un-supermarche-virtuel-a-seoul.php.

FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES MIGROS, 2011. Migros lance une nouvelle App iPhone: l'assistant personnel pour les achats. S.l.

FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES MIGROS, 2016. Migros - Faits et chiffres 2015. S.l.

FRANCES, Jennifer et GARNSEY, Elizabeth, 1996. Supermarkets and suppliers in the United Kingdom: System integration, information and control. In : Accounting, Organizations and Society. 1 août 1996. Vol. 21, n° 6, p. 591-610. DOI 10.1016/0361-3682(96)00001-3.

GARESSUS, Emmanuel, 2017a. Le tourisme d'achat se stabilise, mais les ventes en ligne s'accélèrent. In : Le Temps [en ligne]. 4 janvier 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.letemps.ch/economie/2017/01/04/tourisme-dachat-se-stabilise-ventes-ligne-saccelerent.

GARESSUS, Emmanuel, 2017b. Les consommateurs sont prêts à payer 20% de plus pour un produit régional. In : Le Temps [en ligne]. 21 mars 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse :

https://www.letemps.ch/economie/2017/03/21/consommateurs-prets-payer-20-franc-plus-un-produit-regional.

GAUTIER, Philippe and GONZALEZ, Laurent, 2011. L'Internet des objets: Internet mais en mieux. Paris : AFNOR.

GFK, 2015. Marché suisse du commerce en ligne et à distance 2015. S.l.

GFK, 2016. Business Reflector 2016. S.l.

HILL, Craig A. et SCUDDER, Gary D., 2002. The use of electronic data interchange for supply chain coordination in the food industry. In : Journal of Operations Management. 1 août 2002. Vol. 20, n° 4, p. 375-387. DOI 10.1016/S0272-6963(02)00017-7.

HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT FHNW & CO, 2015. E-commerce-Report Suisse 2015. S.l.

INSTITUT FRANÇAIS D'OPINION PUBLIQUE (IFOP), 2015. Connected Commerce. S.l.

KALMS, Brian and FREESTONE, Oliver, 2014. Re-thinking retail in the digital era. London : LID.

KINSEY, Jean et ASHMAN, Sara, 2000. Information technology in the retail food industry. In : Technology in Society. 1 janvier 2000. Vol. 22, n° 1, p. 83-96. DOI 10.1016/S0160-791X(99)00038-X.

LA POSTE, 2016. Baromètre de l'e-commerce suisse en 2016. S.l.

LAL, Rajiv, ALVAREZ, Jose and GREENBERG, Dan, 2014. Retail revolution: will your brick-and-mortar store survive? Cambridge, MA : Harvard Business School.

LECLERC, Morgan, 2017a. Coop ouvre le « supermercato del futuro » à Milan. In : lsa-conso.fr [en ligne]. 16 février 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.lsa-conso.fr/coop-ouvre-le-supermercato-del-futuro-a-milan,254274.

LECLERC, Morgan, 2017b. Le service Amazon Fresh bientôt disponible à Londres ? In : lsa-conso.fr [en ligne]. 21 juillet 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.lsa-conso.fr/le-service-amazon-fresh-bientot-disponible-a-londres,215967.

LEINERT, Lisa, BRAND, Fridolin S. et DUMA, Fabio, 2016. Food Sector Study : Figures, Structure, Forces of Change, and Development Potential of the Swiss Food Industry. In : [en ligne]. juillet 2016. [Consulté le 6 août 2017]. DOI 10.21256/zhaw-1188. Disponible à l'adresse : https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/1190.

LEMARIGNIER, Marc, LACHAIZE, Philippe and PAYNE, Médéric, 2015. La révolution du merchandising: la nécessaire transformation du secteur retail. Paris : Eyrolles.

LINGLE, Rick, 2015. Smart label secures Fresh & Easy seafood safety: Page 2 of 2 | Packaging Digest. In : Packagingdigest.com [en ligne]. 27 octobre 2015. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.packagingdigest.com/smart-packaging/smart-label-secures-fresh-easy-seafood-safety-1510/page/0/1.

MANGINA, Eleni et VLACHOS, Ilias P., 2005. The changing role of information technology in food and beverage logistics management: beverage network optimisation using intelligent agent technology. In : Journal of Food Engineering. 1 octobre 2005. Vol. 70, n° 3, p. 403-420. DOI 10.1016/j.jfoodeng.2004.02.044.

MCEWEN, Adrian and CASSIMALLY, Hakim, 2014. Designing the Internet of Things. Chichester : Wiley.

MCKINSEY&COMPANY, 2009. The consummer decision journey. S.l.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

MCKINSEY&COMPANY, 2016. Retail 4.0 : The Future of Retail Grocery in a Digital World. S.l.

MERLAUD, B., 2016. Auchan et Intermarché testent un robot assistant de courses / Les actus / LA DISTRIBUTION - LINEAIRES, le magazine de la distribution alimentaire. In : Linéaires [en ligne]. 15 novembre 2016. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.lineaires.com/LA-DISTRIBUTION/Les-actus/Auchan-et-Intermarche-testent-un-robot-assistant-de-courses-49366.

NETCOMM SUISSE, 2016. e-Commerce meets Food. S.l.

NIELSEN, 2015a. The digital engaged food shopper. S.l.

NIELSEN, 2015b. The future of grocery. S.l.

NOVEDIA GROUP, 2013. Web-to-Store : Enjeux et opportunités pour le commerce physique à l'ère du digital. S.l.

ORDUN, Guven, 2015. Millennial (Gen Y) Consumer Behavior Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty. In : Canadian Social Science. 26 avril 2015. Vol. 11, n° 4, p. 40-55. DOI 10.3968/%x. Age, Gender

PWC, 2015. Total Retail Switzerland 2015. S.l.

PWC, 2016. The say they want a revolution. S.l.

QUEIJO, Alba, 2017. Un tiers des ventes dans les magasins suisses sont influencées par le numérique. In : ICT Journal [en ligne]. 29 juin 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.ictjournal.ch/etudes/2017-06-29/un-tiers-des-ventes-dans-les-magasins-suisses-sont-influencees-par-le-numerique.

RAMAZIANI, Kian, 2017. Le magazine culinaire « Migusto » est né. In : Migrosmagazine.ch [en ligne]. 30 avril 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.migrosmagazine.ch/archives/le-magazine-migusto-est-ne.

RAO, Bharat P, 2000. Improving retail effectiveness through technology: In : Technology in Society. 1 janvier 2000. Vol. 22, n° 1, p. 111-122. DOI 10.1016/S0160-791X(99)00032-9.

REYES, Pedro M., LI, Suhong et VISICH, John K., 2016. Determinants of RFID adoption stage and perceived benefits. In : European Journal of Operational Research. 1 novembre 2016. Vol. 254, n° 3, p. 801-812. DOI 10.1016/j.ejor.2016.03.051.

ROSENTHAL, Frank, 2016. [IRCE 2016] Amazon : décryptage du business case en 10 chiffres clés. In : lsa-conso.fr [en ligne]. 8 juin 2016. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.lsa-conso.fr/irce-2016-amazon-decryptage-du-business-case-en-10-chiffres-cles,240060.

RTS, 2017a. A bon entendeur. In : Rts.ch [en ligne]. 21 février 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://pages.rts.ch/emissions/abe/test/8297943-faire-ses-courses-a-quel-prix.html.

RTS, 2017b. Quand le rideau des centres commerciaux reste fermé. In : 19h30 [en ligne]. 16 juillet 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.rts.ch/play/tv/19h30/video/quand-le-rideau-des-centres-commerciaux-reste-ferme?id=8781661.

SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip and THORNHILL, Adrian, 2014. Research methods for business students. Harlow, Essex, England : Pearson Education Limited.

SEYDTAGHIA, Anouch, 2016. Le supermarché du futur de Coop n'a rien à voir avec celui d'Amazon. In : Le Temps [en ligne]. 13 décembre 2016. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.letemps.ch/economie/2016/12/13/supermarche-futur-coop-na-rien-voir-celui-damazon.

SHIN, Seungjae et EKSIOGLU, Burak, 2015. An empirical study of RFID productivity in the U.S. retail supply chain. In : International Journal of Production Economics. 1 mai 2015. Vol. 163, p. 89-96. DOI 10.1016/j.ijpe.2015.02.016.

SWISS RETAIL FEDERATION, 2016. Rapport annuel 2016. S.l.

TED, 2015. Markus Lorenz: Industry 4.0 - how intelligent machines will transform everything we know [en ligne]. YouTube. 2015. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.ted.com/watch/ted-institute/ted-bcg/markus-lorenz-industry-4-0.

VANDERROOST, Mike, RAGAERT, Peter, VERWAEREN, Jan, DE MEULENAER, Bruno, DE BAETS, Bernard et DEVLIEGHERE, Frank, 2017. The digitization of a food package's life cycle: Existing and emerging computer systems in the pre-logistics phase. In : Computers in Industry. 1 mai 2017. Vol. 87, p. 1-14. DOI 10.1016/j.compind.2017.02.002.

WANG, R., 2015. Disrupting digital business: create an authentic experience in the peer-to-peer economy. Boston : Harvard Business Review Press.

WEISSKOPF, Karl, 2005. Faire ses achats vite et bien avec « passabene ». In : Coop.ch [en ligne]. 12 octobre 2005. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.coop.ch/pb/site/medien/node/63007583/Lfr/index.html.

WEISSKOPF, Karl, 2017. Coop weitet E-Commerce Geschäft aus. In : Coop.ch [en ligne]. 23 décembre 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.coop.ch/pb/site/medien/node/63012513/Lde/index.html.

Annexe 1 : Parts de marché

INTERN

Marktanteile pro GM

aktuell und kumuliert per Februar 2017 in Prozent

Marktanteil [%]	MIGROS Ist Monat 02.2017	MIGROS Ist Monat Abw. VJ	COOP Ist Monat 02.2017	COOP Ist Monat Abw. VJ	DENNER Ist Monat 02.2017	DENNER Ist Monat Abw. VJ	MIGROS Ist kumuliert 02.2017	MIGROS Ist kumuliert Abw. VJ	COOP Ist kumuliert 02.2017	COOP Ist kumuliert Abw. VJ	DENNER Ist kumuliert 02.2017	DENNER Ist kumuliert Abw. VJ
GM Aare	46.0	-0.4	38.5	0.5	6.6	0.3	46.4	-0.4	38.0	0.4	6.3	0.2
GM Basel	39.9	-0.2	40.0	-0.2	6.9	0.3	40.2	0.2	39.4	-0.3	6.5	0.3
GM Genève	42.5	-0.6	31.9	-0.1	4.8	0.6	41.8	-0.4	31.2	-0.1	4.5	0.5
GM Luzern	49.5	-0.2	32.2	0.4	6.2	0.4	49.9	0.3	31.7	0.1	5.9	0.3
GM Neuchâtel/Fribourg	43.7	-1.3	40.0	1.0	9.1	0.6	43.8	-1.0	39.6	0.9	8.8	0.4
GM Ostschweiz	43.6	-0.8	35.2	0.9	5.9	0.3	44.4	-0.6	34.6	0.8	5.7	0.3
GM Ticino	36.4	-0.8	34.8	1.2	8.8	0.4	36.1	-0.6	34.3	1.2	8.4	0.3
GM Valais	36.6	-1.1	40.6	0.7	7.5	0.8	37.1	-1.1	39.4	0.4	7.4	0.7
GM Vaud	41.6	-0.6	38.0	-0.0	8.6	0.8	41.5	-0.4	37.6	-0.1	8.2	0.6
GM Zürich	45.1	-0.5	35.7	0.7	6.0	0.2	45.2	-0.3	35.2	0.6	5.7	0.2
TOTAL*	33.6	-0.5	28.0	0.4	5.1	0.3	33.3	-0.2	27.1	0.4	4.8	0.3

Quelle: DDEW Total Retail Cube

*) TOTAL Marktanteile basieren auf DDEW Universum inkl. Non Food / Fachmarkt Verteiler, die regional nicht ausgewiesen werden (Sport-/Schuh-/Bekleidungs-/Möbelfilialisten), und umfassen auch die Online-Umsätze , d.h. das Universum ist grösser

MIGROS Migros-Genossenschafts-Bund | MBI | Aktuelle Marktanteile Februar 2017 Februar 2017 | Seite 6

Annexe 2 : Sondage auprès des clients

Ma Migros de demain

Bonjour et bienvenue dans mon sondage,

Je m'appelle Bruno Patricio et suis étudiant à la Haute Ecole de Gestion de Genève. Dans le cadre de mon travail de Bachelor, j'ai la chance de collaborer avec la Société coopérative Migros Genève par laquelle je suis employé à temps partiel. Mon étude porte sur l'avenir de celle-ci face à la révolution digitale. Par ce sondage, je souhaite donner la parole à ceux qui font le succès de Migros depuis plus de 90 ans, afin d'obtenir leur avis sur la Migros d'aujourd'hui et leurs attentes pour demain.

Ma Migros de demain

Questions générales

Considérez-vous Migros comme votre supermarché favori ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Quelle est votre Migros (exemple : Plainpalais, Porte de Versoix, Gland, ...) ?

A quelle fréquence vous rendez-vous dans un supermarché Migros ?

- ◯ Moins de 1 fois par mois
- ◯ 1 à 2 fois par mois
- ◯ 1 à 2 fois par semaine
- ◯ Plus de 2 fois par semaine

Ma Migros de demain

Pourquoi choisissez-vous d'aller chez Migros ?

Veuillez hiérarchiser les affirmations suivantes de 1 à 5, 1 étant votre motivation principale.

(Ex. : 1. Les prix 2. La qualité 3. etc.)

- Pour la qualité et la variété des produits
- Pour les prix
- Pour l'accueil et les conseils des employés
- Pour la proximité
- Par habitude

Avez-vous déjà opté pour le supermarché en ligne (LeShop.ch) ?

- Oui, plusieurs fois
- Oui, une fois
- Non, jamais

Ma Migros de demain

Pensez-vous passer commande sur LeShop.ch dans les mois à venir ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Ma Migros de demain

Pensez-vous passer commande à nouveau sur LeShop.ch dans les mois à venir ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Rapport-Gratuit.com

Ma Migros de demain

Où aimeriez-vous vous faire livrer par LeShop.ch ?

- A domicile
- Au Drive (en voiture)
- Dans votre supermarché
- Dans une enseigne du groupe Migros (exemple : Activ fitness)

Ma Migros de demain

Rencontrez-vous régulièrement des difficultés à trouver des produits en rayon ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Seriez-vous intéressé(e) par l'utilisation d'une borne ou une tablette (voir illustration ci-dessous) pour vous guider dans les rayons ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ma Migros de demain

Comment jugez-vous la diversité de produits dans votre supermarché ?

★ ★ ★ ★ ★

Seriez-vous intéressé(e) par une borne (voir illustration ci-dessous) permettant de commander l'ensemble des produits Migros dans votre supermarché ?

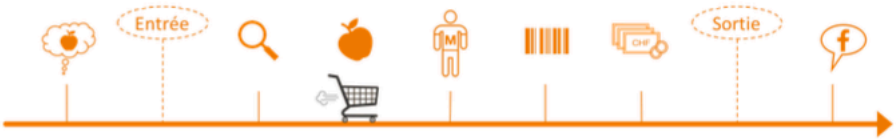
- ◯ Oui
- ◯ Non

Les emplacements des produits que vous recherchez sont-ils souvent vides ?

- ◯ Oui, souvent
- ◯ Oui, quelque fois
- ◯ Non, jamais

Ma Migros de demain

Vous avez votre produit en main.
Etape 2 : juger de la qualité du produit



Parvenez-vous facilement à évaluer la fraîcheur des produits ?

- ◯ Oui, à chaque fois
- ◯ Pas toujours
- ◯ Non, rarement

Comment évaluez-vous les informations nutritionnelles (ingrédients, calories, etc.) indiquées sur les emballages ?

★ ★ ★ ★ ★

Comment jugez-vous la visibilité des informations concernant la provenance des produits ?

★ ★ ★ ★ ★

Souhaiteriez-vous disposer de ces informations sur votre smartphone ou sur une borne (voir illustration ci-dessous) ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Ma Migros de demain

Vous avez besoin de plus d'informations.
Etape 3 : être conseillé(e)

Comment évaluez-vous les conseils des vendeurs ?

★ ★ ★ ★ ★

Aimeriez-vous être davantage conseillé(e) ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Vous arrive-t-il d'utiliser votre smartphone pour obtenir plus d'informations ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Ma Migros de demain

Lorsque vous faites vos courses chez Migros, votre smartphone vous aide à...

Plusieurs réponses possibles

- [ ] Comparer les prix.
- [ ] Obtenir des informations sur des produits absents en magasin.
- [ ] Obtenir des informations sur des produits en magasin.
- [ ] Connaître les offres de la semaine.
- [ ] Autre (veuillez préciser)

Ma Migros de demain

Avez-vous l'application Migros sur votre smartphone ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Ma Migros de demain

L'application Migros vous est-elle utile pour faire vos courses ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Ma Migros de demain

Pourquoi n'avez-vous pas l'application Migros ?

- ◯ Je n'ai pas de smartphone.
- ◯ Je ne connaissais pas cette application.
- ◯ Je n'en vois pas l'utilité.
- ◯ Autre (veuillez préciser)

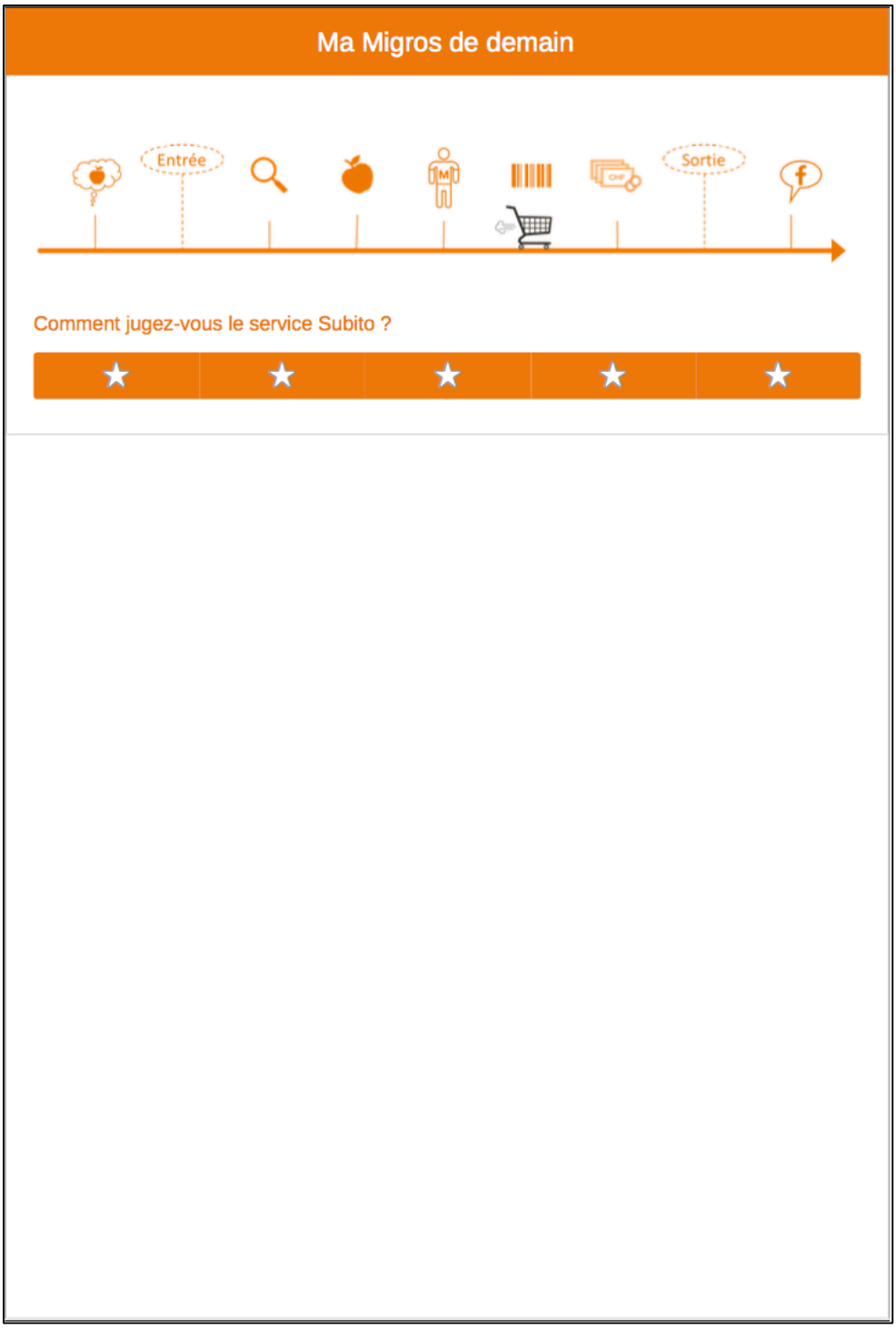
Ma Migros de demain

Vous décidez d'acheter un produit.
Etape 4 : scanner

Utilisez-vous le service de self-scanning ou self-checkout Subito (voir photos ci-dessous) ?

- ◯ Oui, à chaque fois
- ◯ Oui, de temps en temps
- ◯ Non, rarement ou jamais

Rapport-Gratuit.com


Ma Migros de demain
Entrée
Sortie
Comment jugez-vous le service Subito ?

Ma Migros de demain

Pourquoi ne scannez-vous pas vos articles vous-même ?

Plusieurs réponses possibles

- [ ] Je n'y vois aucun avantage.
- [ ] Utilisation complexe
- [ ] Sentiment de culpabilité envers les caissiers/ères
- [ ] Envie d'interagir avec un(e) caissier/ère
- [ ] Pas pratique
- [ ] Je n'y suis pas habitué(e).
- [ ] Ce service n'est pas disponible dans mon supermarché.
- [ ] Autre (veuillez préciser)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ma Migros de demain

Souhaiteriez-vous scanner vos produits avec votre smartphone ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Ma Migros de demain

Vous passez en zone de caisse.
Etape 5 : payer

Payer vos articles à la caisse traditionnelle est un moment...

Désagréable	Anodin	Agréable	Très agréable
♥	♥	♥	♥

Avez-vous déjà payé vos articles à l'aide de votre smartphone ?

- ◯ Oui, plusieurs fois
- ◯ Oui, une fois
- ◯ Non, jamais

Ma Migros de demain

Comment jugez-vous le service de paiement avec smartphone ?

Ma Migros de demain

Pourquoi n'utilisez-vous pas le service de paiement avec smartphone ?

- ◯ Utilisation complexe
- ◯ Je n'ai pas de smartphone.
- ◯ Je n'ai pas confiance.
- ◯ Je ne connaissais pas ce service.
- ◯ Service peu utile
- ◯ Activation contraignante
- ◯ Autre (veuillez préciser)

Ma Migros de demain

Possédez-vous la carte de fidélité ?

- Oui, j'ai la Cumulus.
- Oui, j'ai la Cumulus avec Famigros.
- Non

Ma Migros de demain

Vous ne possédez pas de carte de fidélité car...

- ◯ Vous estimez qu'elle est peu avantageuse.
- ◯ Vous n'avez pas eu l'occasion la commander.
- ◯ Vous ne souhaitez pas que vos données soient collectées.
- ◯ Vous n'achetez pas suffisamment chez Migros.
- ◯ Les démarches administratives sont contraignantes.

Ma Migros de demain

A quelle fréquence utilisez-vous votre carte Cumulus ?

- ◯ Tout le temps ou presque
- ◯ De temps en temps
- ◯ Rarement ou jamais

Ma Migros de demain

Comment évaluez-vous les offres et bons de réduction proposés via Cumulus ?

★ ★ ★ ★ ★

Les produits suggérés via Cumulus correspondent-ils à vos besoins ?

Question facultative

- ◯ Oui, parfaitement
- ◯ Pas toujours
- ◯ Non, pas du tout

Souhaiteriez-vous recevoir davantage de suggestions personnalisées ?

Question facultative

- ◯ Oui
- ◯ Non

Rapport-Gratuit.com

Ma Migros de demain

Pourquoi n'utilisez-vous pas davantage votre carte ?

- Elle ne m'est pas utile.
- Je ne souhaite pas que mes données soient collectées.
- Je n'ai pas l'habitude.
- Je n'achète pas suffisamment chez Migros.

Ma Migros de demain

Vous venez de sortir de la Migros.
Etape 6 : donner mon avis

Faire vos courses chez Migros est un moment...

Désagréable	Anodin	Agréable	Très agréable
♥	♥	♥	♥

Avez-vous l'habitude de partager vos expériences chez Migros via les réseaux sociaux (Facebook ou autre) ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Souhaitez-vous donner votre avis via un réseau social ou un site communautaire ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ma Migros de demain

Connaissez-vous le site Migipedia.ch ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Ma Migros de demain

Enfin, qui êtes-vous ?

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- ◯ Moins de 18 ans
- ◯ 18 - 35 ans
- ◯ 36 - 50 ans
- ◯ 51 - 70 ans
- ◯ 71 ans et plus

Où habitez-vous ?

- ◯ Au centre ville
- ◯ En périphérie urbaine
- ◯ A la campagne

M comme Merci !

Annexe 3 : Sondage auprès des collaborateurs

Ma Migros de demain
(collaborateur)

Bonjour et bienvenue dans mon sondage !

Chères et chers collègues,

Je m'appelle Bruno Patricio et suis collaborateur étudiant à Migros Porte de Nyon. Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je mène une enquête sur l'avenir de Migros. Pour ce faire, je souhaite vous donner la parole, afin de connaitre vos avis et vos attentes. Dans cette optique, j'ai réalisé ce sondage qui vous permettra de vous exprimer. Vos réponses resteront confidentielles et anonymes.

Ma Migros de demain
(collaborateur)

Questions générales

Dans quel secteur travaillez-vous ?

- ◯ Alimentaire (épicerie, produits laitiers, etc.)
- ◯ Non-alimentaire (cosmétique, ménage, etc.)
- ◯ Caisses / Subito
- ◯ Poissonnerie
- ◯ Boucherie
- ◯ Boulangerie
- ◯ Gestion de stock
- ◯ Administration
- ◯ melectronics
- ◯ SportXX
- ◯ Do it + Garden
- ◯ Restaurant / Take away
- ◯ Autre (veuillez préciser)

Ma Migros de demain
(collaborateur)

Questions générales

Qu'est-ce que vous appréciez le **plus** dans votre métier ?

Qu'est-ce que vous appréciez le **moins** dans votre métier ?

Ma Migros de demain
(collaborateur)

Actuellement

A quel point aimez-vous travailler à l'aide d'outils informatiques (voir illustrations ci-dessous) ?

1 coeur étant le minimum et 4 le maximum.

Comment évaluez-vous l'utilité de ces outils dans votre travail ?

1 étoile étant le minimum et 4 le maximum.

Estimez-vous être capable d'informer les clients sur l'utilisation de l'application Migros sur smartphone ?

- Oui, complètement
- Oui, partiellement
- Non, pas du tout

Ma Migros de demain
(collaborateur)

Demain

De quelle manière envisagez-vous l'avenir de votre métier ?

- ◯ Très optimiste
- ◯ Optimiste
- ◯ Pessimiste
- ◯ Très pessimiste

Pourquoi ?

Question factultative

Seriez-vous favorable à travailler davantage avec les outils informatiques ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Ma Migros de demain
(collaborateur)

Demain

Seriez-vous motivé(e) à être formé(e) à l'utilisation de nouveaux outils ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

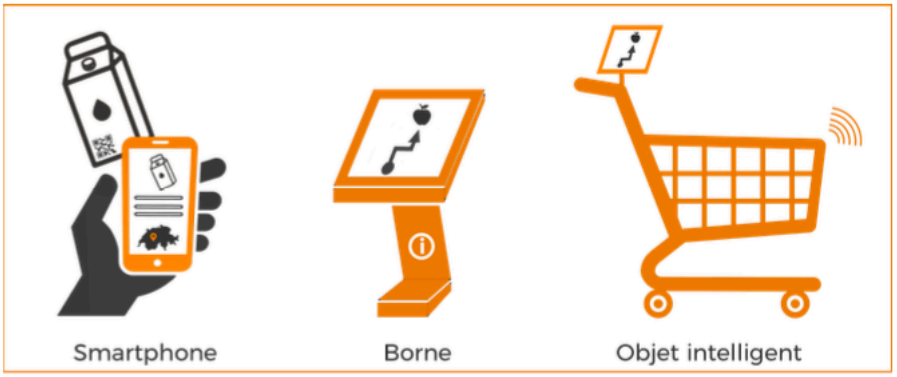
Rapport-Gratuit.com

Ma Migros de demain
(collaborateur)

Demain

Pensez-vous que les outils informatiques (voir illustrations ci-dessous) peuvent être utiles aux clients dans votre secteur ?

- ◯ Oui
- ◯ Non



Ma Migros de demain
(collaborateur)

Et enfin...

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- ◯ Moins de 18 ans
- ◯ 18 - 35 ans
- ◯ 36 - 50 ans
- ◯ Plus de 50 ans

M comme Merci !

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Annexe 4 : Subito – chiffre d'affaires

Depuis 01.01.17 Jusqu'au (date) 28.02.17

	CA Net HT SC (jour)			CA Net HT SS (jour)			CA Net HT MIX (jour)			CA HT SC	CA HT SS	CA HT MIX
	Réel	Ecart budget	Ecart N-1	Réel	Ecart budget	Ecart N-1	Réel	Ecart budget	Ecart N-1	Budget %	Budget %	Budget %
4470 Nyon-la-Combe	12.02	0.02	2.29	20.06	1.06	1.30	32.09	1.09	3.59	12.00	19.00	31.00
4180 Cornavin Gare	30.90	0.90	3.37	0.00	0.00	0.00	30.90	0.90	3.37	30.00		30.00
4320 Porte de Nyon	7.72	-0.28	1.83	22.47	0.47	0.96	30.18	0.18	2.79	8.00	22.00	30.00
4030 Balexert	7.48	0.48	1.29	19.84	-0.16	1.20	27.32	0.32	2.48	7.00	20.00	27.00
4530 Lancy-Onex	8.57	-0.43	1.16	16.67	-0.33	0.42	25.24	-0.76	1.57	9.00	17.00	26.00
4880 Vésenaz	8.39	-0.61	1.56	13.31	0.31	0.24	21.71	-0.29	1.79	9.00	13.00	22.00
4920 Porte de Versoix	6.95	-1.05		14.56	-0.44		21.51	-1.49		8.00	15.00	23.00
4950 Vibert	4.51	-0.49	0.91	17.00	0.00	1.00	21.51	-0.49	1.91	5.00	17.00	22.00
4230 Plainpalais	12.67	0.67	2.07	8.73	-0.27	0.23	21.40	0.40	2.3	12.00	9.00	21.00
4550 Palettes	10.56	-0.44	4.01	10.03	0.03	2.71	20.60	-0.40	6.72	11.00	10.00	21.00
4150 Chêne-Bourg	5.13	0.13	0.53	14.94	-1.06	0.83	20.07	-0.93	1.36	5.00	16.00	21.00
4250 Eaux-Vives	18.53	0.53	4.51	0.00	0.00	0.00	18.53	0.53	4.51	18.00		18.00
4900 Villereuse	17.52	-0.48	2.02	0.00	0.00	0.00	17.52	-0.48	2.02	18.00		18.00
4140 Charmilles	8.99	0.99		7.54	-2.46		16.54	-1.46		8.00	10.00	18.00
4410 Meyrin	7.20	-0.80	1.72	8.04	0.04	0.40	15.25	-0.75	2.11	8.00	8.00	16.00
4450 Les Cygnes	8.89	-0.11	1.53	3.91	-0.09	0.03	12.79	-0.21	1.56	9.00	4.00	13.00
4360 Gradelle	5.67	-4.33		0.00	0.00		5.67	-4.33		10.00		10.00
	10.19	-0.81		13.14	-0.71		23.33	1.74		11.00	13.85	21.59

4140 Charmilles	Depuis le 22/04/16
4920 Porte de Versoix	Depuis le 03/03/16
4360 Gradelle	Depuis le 02/11/16

Annexe 5 : Cumulus – chiffre d'affaires

Filiale (CC)	CAE	Part du CA Cumulus 2015	Part du CA Cumulus 2016	OBJECTIF 2017	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Cum.total 2017
Bijoux Balexert	4080	77.82	78.57	85	88.31	88.31											88.31
Vibert	4950	85.51	85.55	87	85.99	85.92											85.92
Chêne-Bourg	4150	83.81	84.09	85	84.37	84.46											84.46
Porte de Nyon	4320	82.47	83.60	85	84.26	83.91											83.91
Balexert	4030	81.46	81.46	83	82.12	81.87											81.87
Lancy-Onex	4530	81.40	81.56	83	81.83	81.71											81.71
Meyrin	4410	80.72	80.81	82	81.25	81.18											81.18
Porte de Versoix	4920	77.19	79.38	80	81.27	81.11											81.11
Nyon-La-Combe	4470	78.75	79.29	80	79.80	79.95											79.95
Vésenaz Triangle	4880	77.87	77.60	80	78.85	78.53											78.53
Gland	4300	77.65	77.86	80	77.41	77.69											77.69
Palettes	4550	75.37	77.48	79	77.67	77.44											77.44
Plan-Les-Ouates	4590	75.83	75.31	78	76.42	75.74											75.74
Le Pommier	4340	74.44	75.07	76	75.99	75.48											75.48
Thônex	4830	73.00	73.23	75	73.77	73.49											73.49
Charmilles CC	4140	72.31	72.51	75	72.90	72.93											72.93
Les Cygnes Bijou. Carat	4500	66.46	73.75	70	71.56	72.16											72.16
Arcenter	4860	72.32	72.30	74	72.35	71.55											71.55
Lignon	4370	70.86	71.58	72	71.60	70.99											70.99
Rieu	4730	70.09	69.89	73	70.43	70.32											70.32
Servette-Ecole	4810	69.20	68.98	72	68.92	69.15											69.15
Plainpalais-Centre	4230	68.65	68.36	70	68.07	67.88											67.88
Gradelle	4360		67.59	70	66.34	66.95											66.95
Villereuse	4900	66.43	66.62	68	66.76	66.28											66.28
Champel	4110	65.86	65.71	69	66.16	65.94											65.94
Tourelle	4840	63.56	64.72	65	65.79	65.20											65.20
Vidollet	4890	58.86	59.55	60	60.42	60.52											60.52
Jonction	4350	60.26	60.08	62	60.25	60.03											60.03
Les Cygnes	4450	59.54	59.32	62	60.13	59.77											59.77
Carouge	4090	59.04	58.77	62	58.53	58.26											58.26
Eaux-Vives	4250	56.88	56.13	58	56.46	56.59											56.59
Navigation	4430	51.04	51.50	53	52.72	52.26											52.26
Acacias	4010	55.18	52.80	58	51.00	50.75											50.75
Cirque	4170	41.75	41.10	42	44.21	42.59											42.59
Aéroport	4060	42.79	41.46	44	39.40	39.06											39.06
Fusterie	4290	36.58	37.64	40	39.29	38.17											38.17
Gare Cornavin	4180	28.05	27.68	30	28.44	28.62											28.62
Total SM-HM		72.19	71.88	75	72.42	72.14											72.14
Total MS		73.62	73.24	75	73.30	72.55											72.55
Total Gastro		50.46	51.17		50.55	50.74											50.74
Total MGE		71.74	71.47	75	71.93	71.59											71.59

Annexe 6 : Autorisations d'utilisation des données

h e g
Haute école de gestion
Genève

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

AUTORISATION D'UTILISATION DES DONNEES

Je soussigné(e) Matthieu Bochatay autorise Mr. Bruno Patricio, étudiant à la Haute Ecole de Gestion de Genève à utiliser les données récoltées (audios et/ou vidéos) afin de les analyser dans le cadre d'une analyse qualitative d'un travail de Bachelor portant sur la Société coopérative Migros Genève. J'accepte de ce fait que Mr. Patricio exploite mes données à des fins universitaires.

☐ Je souhaite que mes données restent anonymes. Dans ce cas toutes les données seront anonymisées et aucune donnée video ne pourra être publiée.

Je certifie que je suis majeur(e) et capable de discernement.

J'ai lu et approuvé cette autorisation et je suis familier/ère avec son contenu.

Lu et approuvé, le 4.05.2017 à Genève

Signature : M Bochatay

h e g
Haute école de gestion
Genève

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

AUTORISATION D'UTILISATION DES DONNEES

Je soussigné(e) ....Cédric Mathys.... autorise Mr. Bruno Patricio, étudiant à la Haute Ecole de Gestion de Genève à utiliser les données récoltées (audios et/ou vidéos) afin de les analyser dans le cadre d'une analyse qualitative d'un travail de Bachelor portant sur la Société coopérative Migros Genève. J'accepte de ce fait que Mr. Patricio exploite mes données à des fins universitaires.

☒ Je souhaite que mes données restent anonymes. Dans ce cas toutes les données seront anonymisées et aucune donnée video ne pourra être publiée.

Je certifie que je suis majeur(e) et capable de discernement.

J'ai lu et approuvé cette autorisation et je suis familier/ère avec son contenu.

Lu et approuvé, le ....4 mai..... à.....Genève.....

Signature :

h e g
Haute école de gestion
Genève

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

AUTORISATION D'UTILISATION DES DONNEES

Je soussigné(e) ..Noémie....Galatola... autorise Mr. Bruno Patricio, étudiant à la Haute Ecole de Gestion de Genève à utiliser les données récoltées (audios et/ou vidéos) afin de les analyser dans le cadre d'une analyse qualitative d'un travail de Bachelor portant sur la Société coopérative Migros Genève. J'accepte de ce fait que Mr. Patricio exploite mes données à des fins universitaires.

- ☐ Je souhaite que mes données restent anonymes. Dans ce cas toutes les données seront anonymisées et aucune donnée video ne pourra être publiée.

Je certifie que je suis majeur(e) et capable de discernement.

J'ai lu et approuvé cette autorisation et je suis familier/ère avec son contenu.

Lu et approuvé, le ..4 mai 2017..... à...Satigny... Genève.....

Signature :

h e g
Haute école de gestion
Genève

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

AUTORISATION D'UTILISATION DES DONNEES

Je soussigné(e) ..Meghann Rose..... autorise Mr. Bruno Patricio, étudiant à la Haute Ecole de Gestion de Genève à utiliser les données récoltées (audios et/ou vidéos) afin de les analyser dans le cadre d'une analyse qualitative d'un travail de Bachelor portant sur la Société coopérative Migros Genève. J'accepte de ce fait que Mr. Patricio exploite mes données à des fins universitaires.

- ☐ Je souhaite que mes données restent anonymes. Dans ce cas toutes les données seront anonymisées et aucune donnée video ne pourra être publiée.

Je certifie que je suis majeur(e) et capable de discernement.

J'ai lu et approuvé cette autorisation et je suis familier/ère avec son contenu.

Lu et approuvé, le ..4 mai...2017..... à...Genève.....

Signature : Rose

h e g
Haute école de gestion
Genève

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

AUTORISATION D'UTILISATION DES DONNEES

Je soussigné(e) Filipe Gomes ..... autorise Mr. Bruno Patricio, étudiant à la Haute Ecole de Gestion de Genève à utiliser les données récoltées (audios et/ou vidéos) afin de les analyser dans le cadre d'une analyse qualitative d'un travail de Bachelor portant sur la Société coopérative Migros Genève. J'accepte de ce fait que Mr. Patricio exploite mes données à des fins universitaires.

☐ Je souhaite que mes données restent anonymes. Dans ce cas toutes les données seront anonymisées et aucune donnée video ne pourra être publiée.

Je certifie que je suis majeur(e) et capable de discernement.

J'ai lu et approuvé cette autorisation et je suis familier/ère avec son contenu.

Lu et approuvé, le 04.05.2017 ..... à Genève .....

Signature :

h e g
Haute école de gestion
Genève

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

AUTORISATION D'UTILISATION DES DONNEES

Je soussigné(e) ....Nicolas Perez..... autorise Mr. Bruno Patricio, étudiant à la Haute Ecole de Gestion de Genève à utiliser les données récoltées (audios et/ou vidéos) afin de les analyser dans le cadre d'une analyse qualitative d'un travail de Bachelor portant sur la Société coopérative Migros Genève. J'accepte de ce fait que Mr. Patricio exploite mes données à des fins universitaires.

☐ Je souhaite que mes données restent anonymes. Dans ce cas toutes les données seront anonymisées et aucune donnée video ne pourra être publiée.

Je certifie que je suis majeur(e) et capable de discernement.

J'ai lu et approuvé cette autorisation et je suis familier/ère avec son contenu.

Lu et approuvé, le ....4.5.2017..... à.....Carouge.....

Signature : Perez

Rapport-Gratuit.com

h e g
Haute école de gestion
Genève

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

AUTORISATION D'UTILISATION DES DONNEES

Je soussigné(e) ..Michyas Nikolimos..... autorise Mr. Bruno Patricio, étudiant à la Haute Ecole de Gestion de Genève à utiliser les données récoltées (audios et/ou vidéos) afin de les analyser dans le cadre d'une analyse qualitative d'un travail de Bachelor portant sur la Société coopérative Migros Genève. J'accepte de ce fait que Mr. Patricio exploite mes données à des fins universitaires.

- ☐ Je souhaite que mes données restent anonymes. Dans ce cas toutes les données seront anonymisées et aucune donnée video ne pourra être publiée.

Je certifie que je suis majeur(e) et capable de discernement.

J'ai lu et approuvé cette autorisation et je suis familier/ère avec son contenu.

Lu et approuvé, le ..4 mai 2017..... à ....Genève.....

Signature : M. Nikolimos

Annexe 7 : Segmentation des clients Cumulus (2016)

Alter

ID	Segment Bezeichnung	Anzahl Kunden	Relativer Anteil in %	Umsatz exkl. MWST	Anzahl Bon
5	46 bis 55	65'355	19.97	158'644'547	3'823'419
7	über 65	60'224	18.40	147'139'727	4'350'448
4	36 bis 45	57'779	17.66	121'578'033	3'019'896
6	56 bis 65	48'206	14.73	115'268'858	3'036'235
3	26 bis 35	44'451	13.58	63'110'372	1'829'434
0	N/A	41'284	12.62	62'849'968	1'654'441
2	18 bis 25	9'924	3.03	8'766'883	343'257

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES