

# Rapport annuel

2018



Mobile Store	
Gen. 6:30	Filiale: 33 27.02
Aufgaben	
1 Frische täglich Do	
2 Normalware Do	
3 Standard Do	
4 Tiefware Do	Mi, 17:00
5 Parfeteria Do	Mi, 16:00
6 OPV: 28.02	Mi, 19:00
7 CGO-5 Mo	Mi, 19:00
8 Obstgemüse Fr	Mi, 19:00
9 Schnittblumen Sa	Do, 23:59
10 Brot DE Streckenbrot Se	Do, 08:00
11 Ambient Sa	Do, 08:30
12 Datentransfer	Do, 09:30
13 Daten senden/empfangen	Do, 14:00
zuletzt: 27.02.12:31, RS-4612	Do, 14:00
	CGO

# Sommaire

---

*~éditorial~*

**Les 80 ans de Swiss Retail**

**3**

*~rétrospective annuelle~*

**Heureuse augmentation des effectifs, interminable  
succession de projets politiques**

**4**

*~interview~*

**Simona Scarpaleggia, directrice d'IKEA SA pour la Suisse,  
sur le recyclage**

**6**

*~reportage~*

**La statistique des ventes :  
une arme contre le gaspillage alimentaire  
Une visite chez Aldi Suisse**

**8**

*~interview~*

**Jim Bacos, Senior Partner chez Oliver Wyman,  
comment les mégatendances exercent un effet sur  
le commerce de détail**

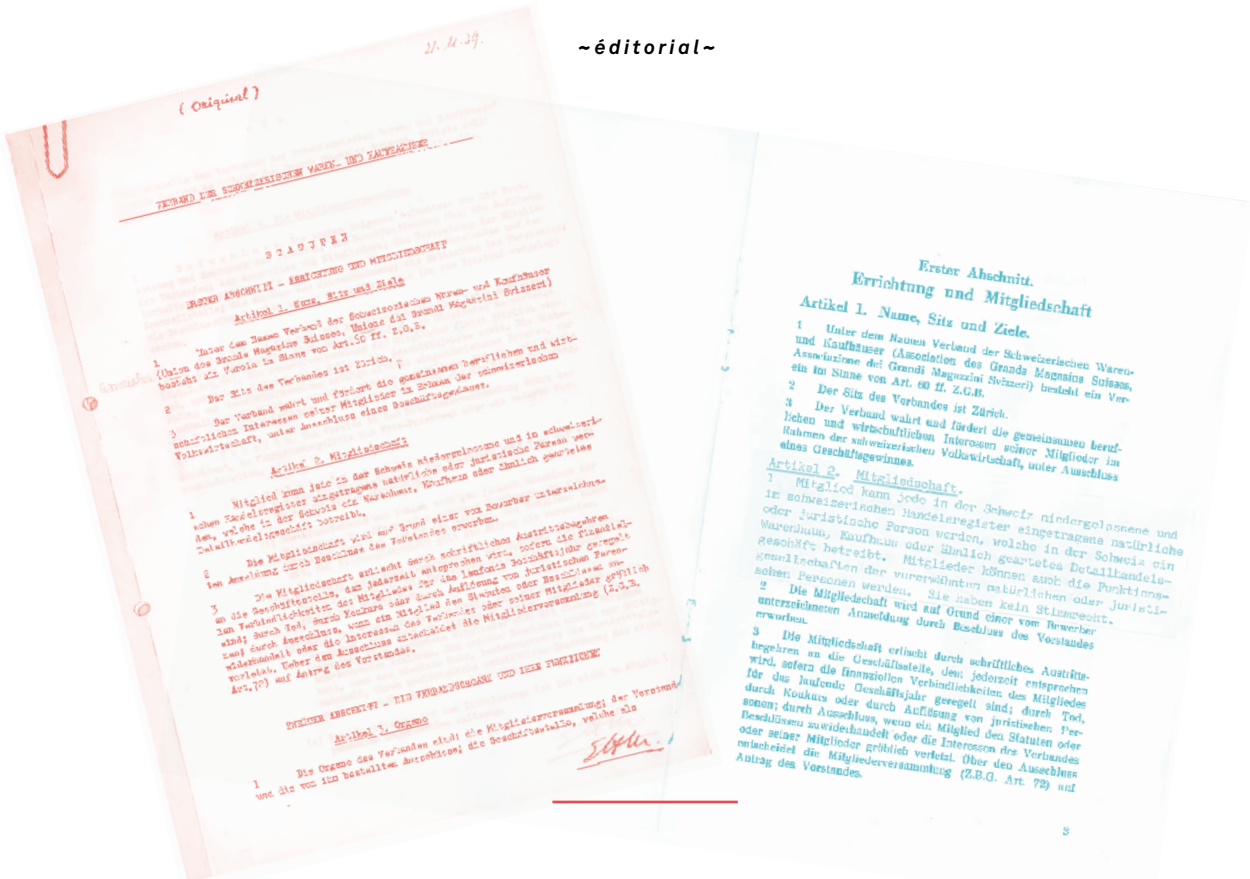
**12**

*~fédération~*

**Affiliations  
Comité / Direction / Réviseurs  
Membres**

**16**

---



# Les 80 ans de Swiss Retail

En 2019, Swiss Retail célèbre un anniversaire ; il y a 80 ans, notre organisation voyait le jour sous l'appellation Association des grands magasins suisses (AGMS), en réaction à une interdiction des succursales et à l'introduction de l'impôt fédéral compensatoire sur les grandes entreprises du commerce de détail, afin de mieux défendre les intérêts des grands magasins alors durement discriminés. Plusieurs décennies durant, le cercle de nos membres réunissait un groupe relativement homogène de grands magasins classiques. Mais à partir des années 1990, notre sociétariat s'est considérablement élargi. L'AGMS a été rebaptisée et compte aujourd'hui dans ses rangs des grands magasins, des marchés et magasins spécialisés, des supermarchés et marchés libre-service, des détaillants indépendants ainsi que des commerces alimentaires spécialisés et des kiosques. En tant qu'association des commerces de détail de taille moyenne (stationnaires et en ligne) en Suisse, Swiss Retail se donne pour tâche de représenter les intérêts de la branche au niveau national et d'offrir une gamme étendue de services et de possibilités d'échanges à un large groupe de membres.

Nous sommes fiers de notre tradition. Dans la période de changement structurel tempétueuse que traverse le commerce de détail, nous serions toutefois mal inspirés de nous tourner exclusivement vers le passé –

remarque qui vaut pour les entreprises comme pour notre association. Dès lors, le présent rapport annuel cherche moins à éclairer notre histoire qu'à pointer les défis à venir. C'est ainsi que dans une interview en page 12, un consultant en stratégie parle des mégaratendances actuelles et de leur signification pour le commerce de détail. Le présent rapport voue aussi une attention particulière au thème de la durabilité : Deux de nos membres évoquent les défis et les opportunités sur les thèmes du gaspillage alimentaire et de l'économie circulaire.

Nous profitons de l'occasion pour introduire ici un commentaire en lien avec un événement récent : nous tenons à remercier très cordialement notre ancienne présidente, la conseillère fédérale Karin Keller-Sutter, pour son travail au sein de notre association et lui souhaitons bonne chance dans ses nouvelles fonctions.

Nous vous souhaitons une bonne lecture – et à notre association, des décennies de succès à venir au service du commerce de détail.

Swiss Retail Federation  
Comité et Secrétariat



## Heureuse augmentation des effectifs, interminable succession de projets politiques

Pour 2016-2019, l'un des principaux volets de notre stratégie est le développement du sociétariat de Swiss Retail. Nous y travaillons sans relâche, non sans succès. Notre association a ainsi gagné plusieurs nouveaux membres: Nuance Group AG, Dufry Basel-Mulhouse AG et Lipo AG. Qu'elle y soit parvenue dans le contexte commercial difficile d'aujourd'hui est un élément tout à fait marquant de l'exercice, qui prouve qu'avec son offre de services, notre association est sur la bonne voie. C'est aussi le signe réjouissant qu'en dépit de la rude concurrence du marché, les entreprises ont à cœur de savoir les intérêts de la branche défendus efficacement et de manière coordonnée. D'un autre côté, nous déplorons la perte de notre membre de longue date Sempione, anciennement Charles Vögele Mode SA. Le sort de cette entreprise, tombée en faillite, a mis en évidence sur une longue

*« Les entreprises ont besoin de conditions-cadres favorables. »*

période de difficultés toute la violence du changement structurel qui fait rage dans le commerce de détail. Pour construire des stratégies d'avenir prometteuses, l'esprit d'innovation reste plus que jamais nécessaire – tout comme la mise en place de conditions-cadres favorables.

L'un des développements les plus encourageants de ces dernières années a été la prise de conscience grandissante, au niveau municipal surtout, mais aussi sur le plan cantonal, de l'importance du commerce de détail pour le développement ur-

bain. L'an dernier, par exemple, nous avons collaboré très activement au projet «Changement structurel dans le commerce de détail», de l'Association de l'espace métropolitain de Zurich (Verein Metropolitanraum Zürich). La Suisse ne connaît pas encore beaucoup de situations semblables à celles du centre et du nord de l'Angleterre, où des rues principales entières

sont désertées suite au déplacement des centres d'achats et magasins de vêtements vers les grandes surfaces de la périphérie, dans les Mecques du shopping régional et sur Internet. Mais nous ferions bien de réfléchir dès maintenant à ce qui nous attend et à la manière dont nous pouvons réagir. Un dialogue intense entre les villes et les commerces doit permettre d'anticiper ces changements structurels en temps utile et de prendre les contre-mesures qui s'imposent, là où c'est possible. Des champs d'action ont été définis dans le cadre du projet cité ci-dessus. Pour Swiss Retail, les principaux aspects à cet égard sont la capacité d'innovation et de transformation, l'adaptation aux réglementations économiques, de construction et de planification, la bonne accessibilité et le renforcement de la coopération (cf. [www.metropolitanraum-zuerich.ch/detailhandel](http://www.metropolitanraum-zuerich.ch/detailhandel)). En matière d'action, diverses options ont aussi été arrêtées dans les domaines définis. La panacée n'existe pas, mais tout un éventail d'opportunités s'offre aux entreprises et aux collectivités. Swiss Retail a milité en particulier pour que l'importance des heures d'ouverture des magasins ne soit pas sous-estimée.

**Sur le plan politique, nous avons connu au niveau national une année plutôt animée. Les principaux dossiers qui nous ont occupés sont les suivants :**

- Lors de la votation populaire du 23 septembre 2018, le non massif opposé à l'initiative pour des aliments équitables a été un grand succès : sous l'égide d'économiesuisse, Swiss Retail s'est mobilisée contre ce texte et a beaucoup contribué à sensibiliser le public aux énormes augmentations prévisibles de prix.
- La plus grande déception de l'année a été la mise en œuvre de la nouvelle loi sur les produits thérapeutiques. Celle-ci aurait dû faciliter considérablement les ventes au détail sans ordonnance. Mais certains segments du secteur de la santé, en particulier les pharmacies, ont pu faire valoir leurs intérêts particuliers dans un processus extrêmement opaque sous la conduite de Swissmedic. Swiss Retail combattra ce verrouillage du marché et veillera à ce que des conditions-cadres plus pragmatiques et plus favorables aux consommateurs voient le jour à moyen terme.
- Cette année, la loi sur les produits du tabac est de retour au Parlement. Après le refus d'un premier projet de loi du département d'Alain Berset complètement surchargé en 2016, nous sommes aujourd'hui en

présence d'une version quelque peu allégée, qui nécessite toutefois des correctifs. Afin de combler les lacunes reconnues dans la protection des mineurs jusqu'à l'entrée en vigueur d'une réglementation officielle suisse, plusieurs membres de Swiss Retail ont

signé un code avec d'autres détaillants et des représentants de l'industrie du tabac.

- Swiss Retail a présenté le point de vue du commerce de détail lors de trois procédures de consultation importantes concernant respectivement une procédure de notification pour les denrées alimentaires, un éven-

tuel contre-projet indirect à l'initiative pour des prix équitables, ainsi que deux initiatives parlementaires visant à assouplir la saisie du temps de travail, dont l'une émane de notre ancienne présidente, la conseillère fédérale Karin Keller-Sutter.

- Dans le domaine de la durabilité, il est apparu une fois de plus que le diable se cache dans les détails. Le commerce de détail est fortement engagé en faveur du développement durable, comme le montrent aussi les articles du présent rapport annuel, mais, à ce titre, Swiss Retail se voit régulièrement confrontée à des initiatives abusives. Dans une motion sur l'électrorecyclage (17.3636), au moins a-t-il été possible d'adapter le texte afin qu'il offre des possibilités d'ajustements raisonnables dans le cadre du système volontaire. Dans une motion toujours pendante visant la pollution plastique (18.3712), le texte doit encore être amendé pour éviter une concentration unilatérale et déraisonnable de l'effort, du point de vue écologique en particulier, sur le commerce de détail.

Ces dossier politiques, parmi d'autres, continueront en 2019 d'occuper notre association et notre branche. Nous aspirons également à un dialogue constructif avec le monde politique, notamment dans le cadre du groupe parlementaire « Commerces de détail de taille moyenne », un autre temps fort de notre travail d'association que nous avons mis sur les rails en 2018. Le facteur déterminant reste bien sûr la participation des membres. C'est uniquement à la faveur d'échanges étroits entre notre association et ses entreprises affiliées concernant leurs soucis et les effets concrets des réglementations que la branche du commerce de détail restera en mesure de défendre efficacement ses intérêts.

---

Dagmar Jenni  
directrice



---

## « Les entreprises qui suivent un modèle linéaire ne resteront pas longtemps compétitives »

*Les efforts d'IKEA en faveur de l'économie circulaire ont été soulignés à plusieurs reprises. Pourquoi vous impliquez-vous pareillement dans ce domaine ?*

Quand vous visitez un magasin aujourd'hui, vous avez l'impression que tout y est disponible en quantités presque illimitées. Ce n'est pas surprenant. Les entreprises et les consommateurs de l'après-guerre ont créé en symbiose un modèle basé sur l'innovation et la consommation qui a valu au monde occidental de connaître des niveaux de prospérité matérielle sans précédent. À l'échelle mondiale, cependant, cela signifie aussi que d'ici à 2030, plus de 3 milliards de personnes auront quitté le seuil de pauvreté, portant à 5 milliards le nombre de consommateurs. Cela met à très rude épreuve les ressources de notre planète – notre foyer. Aujourd'hui déjà, on observe des goulets d'étranglement au niveau des ressources. Pour cette raison, les entreprises qui suivent un modèle linéaire ne resteront pas longtemps compétitives. Dévorer du matériel du côté de l'entreprise et jeter les produits du côté du consommateur n'a pas d'avenir. Nous

avons donc décidé de répondre à ce défi par une approche proactive en convertissant progressivement notre modèle d'affaires en un modèle circulaire, objectif que nous souhaitons atteindre d'ici 2030.

*Quelles sont, et pour quelles raisons, les initiatives et les mesures concrètes les plus importantes soutenues par IKEA à cet égard ?*

IKEA propose déjà une large gamme de produits fabriqués avec des matériaux recyclés. Par exemple, la façade de cuisine Kungsbacka est en plastique recyclé obtenu à partir de bouteilles en PET. La difficulté n'est pas de trouver des matériaux recyclés, mais des matériaux ayant les propriétés souhaitées de qualité et de sécurité. Voilà pourquoi nous investissons beaucoup d'énergie dans des matériaux nouveaux ou alternatifs. De plus, nous appliquons déjà des principes de « circularité » dans la conception de nos produits. Les nouveaux meubles sont conçus de telle sorte que leurs composants en bois, métal, plastique, etc., puissent être facilement séparés et recyclés. Parallè-

lement, nous testons déjà des modèles de retour avec nos clients. Cela nous aide à voir très vite ce qui fonctionne et à repérer les domaines où des innovations supplémentaires s'imposent. Comme vous le voyez, nous cherchons également des réponses. Ce n'est pas comme si nous maîtrisions déjà parfaitement l'économie circulaire.

*À la mi-2018, vous avez lancé le service «Seconde vie des meubles». Comment ce projet a-t-il vu le jour?*

Nous avons fait une enquête auprès des membres de notre famille IKEA afin de savoir ce qu'ils font de leurs meubles usagés. Et nous avons découvert que nombre d'entre eux gardent des meubles IKEA dans leurs sous-sols, toujours en bon état, mais hors fonction. Contrairement à une opinion répandue, les gens ne veulent pas jeter leurs meubles, mais leur donner un but «utile». Tel a été le point de départ de notre projet. Nous permettons aux clients d'IKEA de nous rapporter leurs meubles usagés afin de leur donner ainsi une «seconde vie». Ces pièces sont vendues par nos soins, avec l'étiquette «Seconde vie».

*Avec quels résultats?*

Nous sommes satisfaits. Ce qui nous a surpris, c'est le peu de temps que ces meubles «seconde vie» passent dans nos locaux. Nous pensions qu'il faudrait plus de temps pour qu'ils retrouvent un foyer. En fin de compte, cela montre que les consommateurs suisses ont une conscience aiguë du développement durable.

*Comment gérez-vous la contradiction entre la vente de nouveaux meubles d'une part et l'offre de nouveaux modèles de ce genre d'autre part?*

Nous devons abandonner l'idée fausse qu'il s'agit d'une contradiction et nous concentrer sur les opportunités. Il s'agit de passer d'une «consommation de masse» à une «circularité de masse». Du même coup, nous remettons en question, bien sûr, certains de nos propres paradigmes. Pour notre entreprise, c'est la seule voie correcte à long terme. Pour la planète, elle est impérative.

*Comment évaluez-vous la durabilité de la Suisse en comparaison internationale?*

Les citoyens suisses ont de grandes attentes en ma-

tière de développement durable. Et cela se reflète dans l'environnement. Chaque fois que je reçois la visite d'amis étrangers, ils sont enthousiasmés par la nature et le paysage en Suisse. Mais le changement climatique, notamment les nouvelles concernant la fonte massive des glaciers dans les montagnes suisses, met en danger cette vision idyllique. Voilà pourquoi nous devons tout tenter pour enrayer ces bouleversements d'origine humaine.

*Depuis l'an dernier, Swiss Retail est membre du comité consultatif de la nouvelle Allianz Design for Recycling Plastics. Quelle importance IKEA attache-t-elle au concept du recyclage et que fait-elle dans ce sens?*

Toute la gamme de nos produits est actuellement ré-examinée pour correspondre aux principes du «design circulaire». Ces principes

sont accessibles au public. Vous les trouvez sur Internet en tapant «Design Principles for Circularity IKEA».

*Simona Scarpaleggia est depuis huit ans directrice d'IKEA SA pour la Suisse. Née en Italie, elle a une formation en sciences politiques, a étudié à Rome et obtenu un MBA. Elle est mariée et mère de trois enfants adultes et vit à Zurich.*

## Engagements de l'association

L'organisation Allianz Design for Recycling Plastics vise à rendre le recyclage plus simple, plus transparent, de meilleure qualité et adapté au marché. Swiss Retail Federation – avec plusieurs de ses entreprises membres – fait partie de cette alliance, qui se veut un trait d'union entre le secteur public, les associations, les ONG et le secteur privé et qui souhaite faire progresser le recyclage sur une base volontaire et sans intervention législative. Swiss Retail est également partenaire du projet Plaque tournante de l'économie circulaire (Drehscheibe Kreislaufwirtschaft). Sous la direction de projet assurée par Swiss Recycling, des entreprises du recyclage travaillent en réseau avec des partenaires industriels et autres acteurs compétents. Sur une plateforme analogique et numérique, les membres ont la possibilité de se mettre en réseau les uns avec les autres et de se montrer mutuellement des champs d'apprentissage.



Nadine Walter (gérante de magasin), Céline Senn (collaboratrice Corporate Responsibility) et Manuel Hunkeler (responsable régional des ventes) dans la succursale d'Aldi Suisse à Olten.

## La statistique des ventes : une arme contre le gaspillage alimentaire

**Aldi Suisse a grandement accéléré sa chaîne logistique, contribuant ainsi à réduire massivement le volume de ses déchets alimentaires.**

Il fait bien trop chaud ici à Olten pour une après-midi de février. Le temps est radieux, à croire que le printemps réussira à chasser l'hiver avant le festin du jeudi gras. Les clients du magasin Aldi situé à la périphérie ouest de la ville ont déjà troqué leurs épais manteaux d'hiver pour des tenues plus légères. Pour le commerce de détail, ces brusques changements de temps tiennent de la gageure, surtout en termes de gaspillage alimentaire. Ce terme désigne l'élimination de denrées alimentaires en parfait état par suite d'erreurs de planification, de commandes, d'achat ou d'entreposage. C'est le plus souvent le fait des consommateurs. En effet, selon foodwaste.ch, seuls 5 % des déchets alimentaires sont à mettre au compte du commerce de détail, contre 45 % pour les consom-

mateurs. Le plus souvent, il s'agit d'aliments encore parfaitement propres à la consommation. Aldi Suisse a mis au point un concept pour s'attaquer à ce problème.

Nadine Walter nous attend au magasin. Gérante de succursale, elle occupe un poste clé dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Elle tient en main un appareil de commande. Pour le département Corporate Responsibility (CR), ce terminal portatif et les 22 années d'expérience de Nadine Walter dans le commerce de détail constituent les meilleures armes contre le gaspillage alimentaire.

Il faut savoir que les envies de la clientèle sont aussi capricieuses que la météo. « Dès que le temps se réchauffe au printemps, les gens ont envie de petits



fruits, et les légumes potagers restent dans les étals», explique Nadine Walter. Grâce à l'appareil de commande qui livre les statistiques des ventes, elle peut prendre ses dispositions pour parer aux brusques chutes de la demande. Elle sait aussi quand le dernier produit a été vendu à la caisse, si bien qu'elle peut mieux évaluer le volume de fruits et légumes à commander pour le lendemain.

### Présentoirs contrôlés heure par heure

Mais, direz-vous, quel rapport avec le gaspillage alimentaire? C'est simple: mieux la gérante saura évaluer la demande, moins il lui restera de marchandise très périssable sur les bras. Autre point important: «Nous avons à cœur de proposer à nos clients des produits frais de haute qualité, y compris pour les fruits et légumes.» Dans cette optique, les présentoirs sont contrôlés toutes les heures. Nadine W. veille à ce qu'ils soient toujours bien garnis, mais ne sort des entrepôts frigorifiques que les quantités nécessaires afin d'éviter toute corruption de marchandise. Pour soutenir les efforts de ses gérants de magasin, Aldi Suisse a considérablement accéléré sa chaîne logistique, contribuant ainsi à réduire le volume des

marchandises invendables. Des améliorations ont aussi été apportées du côté des produits de boulangerie, puisque le discounter a installé des terminaux de cuisson dans ses magasins pour pallier rapidement les ruptures de stock. C'est là une contribution supplémentaire à la lutte contre le gaspillage.

Plus le gérant maîtrise les dates limites des produits frais tels que la viande ou les produits laitiers, plus il a les moyens de réagir rapidement. Selon des critères commerciaux précis, il pourra par exemple baisser les prix des produits excédentaires, mettre le pain de la veille en vente à moitié prix sur une gondole séparée. Selon Nadine Walter, de nombreux clients apprécient ces remises et sont à l'affût de ces offres.

### Il faut respecter la nourriture

L'investissement de Nadine Walter est perceptible, la lutte contre les déchets alimentaires lui tient personnellement à cœur: «Je souhaite faire ma part pour éviter les pertes alimentaires.» Et d'expliquer qu'elle a grandi en RDA et qu'enfant, elle devait faire la queue pendant deux heures pour acheter quelques bananes. Cela lui a appris à respecter la nourriture.



Pour effectuer les commandes, la gérante du magasin peut consulter les chiffres et les statistiques de vente.



Thomas Wehrli de l'association Restessbar vient chercher la marchandise à retirer de la vente.



Aujourd'hui, Aldi Suisse remet des asperges, des pois gourmands et des citrons à l'association Restessbar.



T. Wehrli dépose les denrées encore en parfait état dans un frigo public à Olten.

Que devient la marchandise qu'on ne parvient pas à écouler malgré une gestion intelligente des commandes et des stocks et malgré des baisses de prix accordées à temps? Chez Aldi Suisse, la procédure est claire: « Nous destinons les denrées prioritairement à des organisations d'utilité publique qui viennent en aide à des personnes dans le besoin », explique Céline Senn, collaboratrice CR chez Aldi Suisse. Et lorsque la marchandise ne peut leur être livrée parce que non conforme à certaines prescriptions alimentaires, elle part vers l'agriculture ou finit dans des installations de biogaz.

À Olten, c'est aujourd'hui Thomas Wehrli de l'association Restessbar qui vient chercher la marchandise à vélo, notamment des kiwis, des mandarines, des asperges et des artichauts, pour les répartir dans des frigos accessibles au public près de la gare. Les premiers « frigos à restes » sont nés en 2014 à Winterthur. Aujourd'hui, on en dénombre 14 répartis dans 13 villes ou localités et d'autres sont en préparation. Thomas Wehrli fait partie des 30 bénévoles du lieu et s'approvisionne aussi dans d'autres magasins qui mettent à disposition leurs invendus.

Il est bon de savoir que dans la seule ville d'Olten, on distribue chaque année quelque dix tonnes d'aliments par ce canal. La motivation de ce bénévole: « éviter de jeter de la nourriture ! » Un peu plus tard dans la soirée, Anna\* et son fils de sept ans viendront récupérer quelques kiwis et une bouteille de sirop dans le frigo de à Rosengasse. Anna y vient tous les jours: « Ces aliments nous aident à survivre avec peu de moyens. »

Le parc animalier d'Olten bénéficie également des livraisons d'Aldi. Les arbres de Noël invendus ont été par exemple complètement transformés, dans la mesure où les troncs entièrement écorcés et polis par les cerfs ont été attribués aux rats laveurs pour se distraire, rapporte Kira Bosshardt. Pour le parc, les marchandises reçues valent leur pesant d'or: « Grâce à Aldi Suisse, nous avons pu réduire nos dépenses de nourriture – notamment de pain – pour les animaux. »

#### **D'autres succursales parties prenantes**

Les responsables régionaux des ventes ont la compétence de choisir leurs partenaires de coopération. Manuel Hunkeler, qui s'occupe du magasin d'Olten en sa qualité de responsable régional des ventes, a étendu la possibilité de collaborer avec les « frigos à restes » à d'autres magasins. Il apprécie cette liberté de solutions individualisées: « À travers nos contacts régionaux, nous pouvons trouver des solutions adaptées aux contraintes de chaque magasin. »

Entre-temps, les nouvelles prévisions météo placent Nadine Walter devant un nouveau défi: on annonce le retour de l'hiver pour le premier week-end de mars. Du coup, il faudra commander plus de légumes potagers jeudi matin!

\*Nom modifié



Les rats laveurs du parc animalier d'Olten bénéficient aussi de temps à autre des fruits et légumes invendus d'Aldi Suisse.



## « Le personnel du magasin est notre plus précieux allié dans la lutte contre le gaspillage alimentaire »

**Madame Magee, pourquoi Aldi Suisse s'engage contre le gaspillage alimentaire ?**

Jeter de la nourriture ne correspond pas aux valeurs que nous entendons défendre en tant qu'entreprise. Nous nous efforçons de proposer à notre clientèle des bons produits au meilleur rapport qualité-prix. C'est désagréable de savoir que de la nourriture finit dans les poubelles par insuffisance de la demande ou à cause d'une mauvaise gestion des stocks. C'est ici précisément qu'intervient le système de logistique et de commande d'Aldi Suisse. Il permet à chaque magasin de commander les fruits et légumes dans les bonnes quantités pour le lendemain. Les délais de commandes courts nous aident à répondre au mieux aux besoins de la clientèle et à réagir plus rapidement. Nous pouvons ainsi éviter les invendus, qui ne présentent aucun intérêt sous l'angle économique, écologique ou éthique, ni pour nous ni pour la société.

**Devez-vous faire du travail de persuasion en interne ?**

Beaucoup de nos collaborateurs adhèrent à la cause. Ils veillent à une gestion des achats adaptés aux besoins, organisent une logistique efficace pour les marchandises et les excédents. Les responsables régionaux des ventes s'impliquent aussi dans ce com-

bat comme beaucoup de collaborateurs des succursales. Les départements ne sont pas en reste, notamment le Corporate Responsibility et celui de la gestion de la qualité – sans compter les nombreux partenaires extérieurs. Ce sont nos principaux alliés dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Nous cherchons donc à les sensibiliser à ce problème, même si, pour nous, il est plus difficile de nous coordonner avec les partenaires locaux que d'éliminer simplement les déchets.

**Votre lutte n'implique-t-elle que des coûts ?**

Un assortiment ciblé et une gestion efficace des marchandises sont d'excellentes conditions pour minimiser les excédents. C'est un avantage économique. Il

va de soi que nous préférons écouler la marchandise plutôt que de la jeter. Nous avons précisément beaucoup investi dans l'infrastructure et la logistique pour éviter le gaspillage. Mais s'il reste des invendus en fin de journée, nous préférons les céder gratuitement à des organisations caritatives, à des paysans, des zoos ou d'autres organisations.

**Fabienne Magee dirige le département Corporate Responsibility chez Aldi Suisse.**

# « Les systèmes intégrés vont encore gagner en importance »

Dans le monde, les mégatendances exercent un effet perturbateur sur la quasi-totalité des secteurs économiques. Le commerce de détail est l'une des branches qu'elles touchent le plus durement. Dans la présente interview, James Bacos, Senior Partner chez Management Consulting Company Oliver Wyman, explique l'influence qu'exercent sur le commerce de détail l'évolution démographique, la numérisation et les questions de durabilité et comment les entreprises de la branche peuvent s'organiser pour affronter l'avenir.

## LE TREND DE L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

*La population de la Suisse et des pays industrialisés en général vieillit de plus en plus. Quelles sont les conséquences de cette « révolution grise » pour le commerce de détail ?*

Cette évolution aura un énorme impact sur le commerce de détail. Mais je m'attends à ce qu'elle se confirme progressivement et ne s'impose pas comme une dure réalité avant 2030 environ. Chez les détaillants, la planification stratégique à long terme est axée sur 20 ans et englobe par conséquent les principaux défis et opportunités liés au vieillissement de la population.

*Les détaillants sont-ils bien armés pour tirer profit des opportunités du marché grandissant des séniors ?*

C'est bien connu, ils s'y adaptent encore trop peu. Dans les ateliers, je constate encore et toujours que la discussion porte principalement sur ce sujet, mais qu'on ne voit pas à quoi les solutions pourraient ressembler. Or, le mécanisme qui s'impose dans le commerce de détail comme ailleurs consiste à identifier très tôt l'évolution des besoins de la clientèle afin

d'adapter ses activités à ces besoins. Les détaillants qui font cela et opèrent les ajustements appropriés sauront saisir les occasions qui se présenteront.

*Que vous a appris l'analyse du marché des séniors ?*

Chez les consommateurs âgés de 60 ans et plus, la volonté ou la capacité de faire face aux nouvelles possibilités techniques est beaucoup plus faible. Nous le découvrons régulièrement dans nos enquêtes. Dès lors, une séparation stratégique s'impose entre les personnes techniquement compétentes et celles qui ne le sont pas ou qui sont réticentes. Dans ce domaine, je vois de grandes opportunités pour le commerce stationnaire.

*« Le commerce stationnaire offre de grandes opportunités. »*

*Cela ne pourrait-il pas changer rapidement avec des innovations simplificatrices comme la commande vocale avec Amazon Alexa ?* Je suis sceptique. Les personnes âgées ont des habitudes particulières. La multiplication des informations et des possibilités leur compliquent davantage l'existence qu'elles ne la leur simplifient. Ce sont donc des solutions plus innovantes, axées sur le sou-

rien, qui prendront du sens. Nous connaissons tous cette situation où un vieux monsieur donne son portefeuille à la vendeuse pour qu'elle l'aide à payer. Ce type de soutien et ces contacts sociaux resteront importants.

*Dans cette optique, quels concepts pourraient voir le jour ?*

Je vois un grand potentiel dans la prise en charge des personnes âgées dans un « système intégré ». Aux États-Unis, cette mesure est déjà mise en œuvre avec succès dans le secteur de la santé. Les pharmacies, les centres de conditionnement physique, les médecins et les nutritionnistes sont unis dans un système de santé. Ces prestataires peuvent ainsi regrouper les flux de données, avoir une vue d'ensemble, assurer des services intégrés adéquats et offrir des suggestions proactives pour le bien-être des sujets. Un tel système est également concevable dans d'autres domaines. Une entreprise ne peut pas le mettre en place à elle seule. Cela demande des collaborations dépassant le cadre du commerce de détail et un poste de pilotage central. À ce poste, le commerce stationnaire peut à nouveau assumer une fonction importante.

*À cet égard, quelles entreprises peuvent inspirer les commerces de détail suisses ?*

Walmart, Target ou la chaîne de pharmacies CVS. Il y a aussi des entreprises chinoises comme Alibaba ou Tencent (JD.com) qui cultivent cette approche. J'aime me souvenir de la vie de village d'autrefois. Les gens s'y sentaient chez eux et les boutiques offraient tout ce dont ils avaient besoin. Ce sentiment de bien-être peut être recréé par la mise en réseau de l'information, tout en respectant la protection des données.

## LE TREND DE LA NUMÉRISATION

*L'évolution structurelle du commerce de détail est fortement influencée également par les progrès de la numérisation. Avec quels effets ?*

Le commerce de détail a été l'une des premières branches à ressentir les effets perturbateurs de la numérisation. Songeons par exemple à l'impact d'Amazon sur le marché du livre ou le secteur des produits électroniques. Des conditions de transparence des prix et de comparabilité des produits ont vu le jour qui étaient auparavant impensables. La sensibilité des clients aux prix s'est beaucoup renforcée depuis lors.



**Jim Bacos**

*Senior Partner et chef Commerce mondial et biens de consommation chez Oliver Wyman*

Il a plus de 30 ans d'expérience en consultation et conseil des multinationales dans les domaines de la vente de détail et des biens de consommation en Europe, aux États-Unis et en Asie. En Suisse, il a exercé de nombreuses années durant comme consultant pour l'un des plus grands distributeurs du pays. Chez Oliver Wyman, ses priorités sont la stratégie, la politique tarifaire et des gammes de produits, le marketing et la communication, l'amélioration des résultats et de l'organisation ainsi que l'intégration postfusion. Il est également particulièrement actif dans les stratégies de croissance.

## Swiss Retail Federation

Face au bouleversement structurel touchant le commerce de détail, l'association Swiss Retail a pour tâche de soutenir ses membres dans le difficile processus de transformation. Dans cette mission, la question des tendances joue donc un rôle central. Au-delà du travail politique, Swiss Retail s'est engagée à cette fin dans de nombreuses activités. Il s'agit notamment de sa participation aux projets « Changement structurel dans le commerce de détail » de la Conférence métropolitaine et « City of the Future » du Développement urbain de Zurich, du financement de l'étude de la HSG sur le thème « Opportunités du numérique pour le commerce de détail en Suisse », d'exposés liminaires à l'assemblée générale et lors de manifestations spécialisées, ainsi que de diverses offres de formation continue dans le domaine de la numérisation.

## Le commerce de détail doit s'adapter aux diverses tendances mondiales.



Numérisation



Durabilité

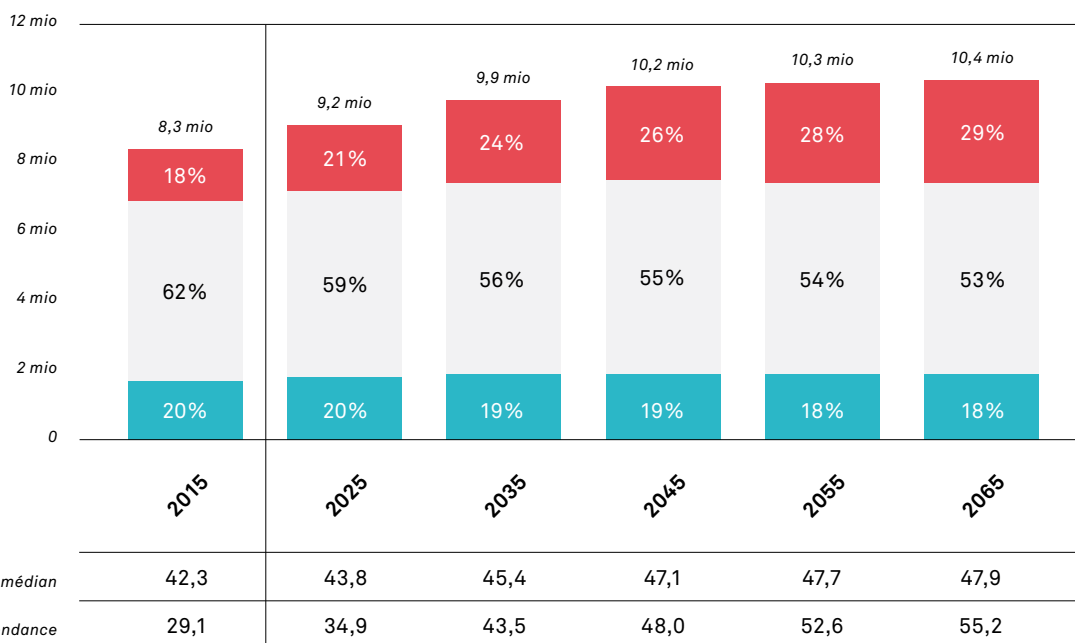


Viellissement démographique

Icons made by Eucalyp from [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)

## Les scénarios démographiques de l'Office fédéral de la statistique indiquent un vieillissement considérable de la population en Suisse.

■ Groupe d'âge <20    ■ Groupe d'âge 20-64    ■ Groupe d'âge 65+



Scénario de référence A-00-2015

*Vous venez de mentionner surtout le secteur non food. Quid du secteur food ?*

Dans ce domaine également, le prix est important. Mais la fraîcheur l'est tout autant. Les fournisseurs en ligne n'ont pas encore réussi à offrir de la fraîcheur, ni des expériences d'achat. Dans la vente de détail en ligne, le client ne peut ni regarder de près, ni toucher, ni sentir la marchandise. Voilà qui donne au commerce stationnaire un avantage concurrentiel exceptionnel. Dans aucun pays au monde, la part des ventes en ligne dans le secteur alimentaire ne dépasse les 10%. Elle se situe le plus souvent autour de 2%, comme en Suisse.

*Comment peut-on utiliser avec profit le potentiel du numérique ?*

Ce potentiel réside dans une gestion positive des coûts. De nombreux segments n'ont pas la possibilité d'ouvrir davantage de sites. Il s'agit donc pour eux d'accroître la productivité sur les surfaces existantes. Les informations et les transactions peuvent aider alors à identifier les besoins spécifiques locaux à un stade précoce et à réagir rapidement afin d'optimiser l'assortiment en fonction du site. Certains de mes clients ont connu grâce à cela une croissance fulgurante. D'une manière générale, la numérisation permettra de recueillir, d'analyser et de réagir à d'énormes quantités de données. Celles-ci doivent être mises à profit pour offrir le bon produit au bon endroit et au bon moment.

### **LE TREND DE LA DURABILITÉ**

*La fabrication et l'offre de produits durables prennent de plus en plus d'importance en raison de la rareté des ressources et de la protection du climat. Comment voyez-vous cette évolution ?*

Toutes les branches industrielles vont subir de plus ce type de contrainte. En Occident, la pression populaire est déjà très forte à cet égard. Chez nous aussi, il se confirme que ceux qui ont anticipé cette tendance à un stade précoce en bénéficient aujourd'hui. Je pense avant tout aux deux grands distributeurs alimentaires suisses qui se sont positionnés très tôt avec leurs propres marques et des produits durables.

*Comment les détaillants devraient-ils s'adapter ?*

Durabilité signifie souvent marge plus élevée. Il sera crucial de savoir tirer de cette qualité un avantage concurrentiel. Nous devons passer à l'offensive. Les plus grands distributeurs mondiaux, par exemple, s'attaquent ensemble au problème des matières

plastiques au sein de la plateforme Forum des biens de consommation. Il faut l'interaction de tous les acteurs : fabricants, détaillants, gouvernements et consommateurs.

*Cette interaction fonctionne-t-elle ou ne bute-t-elle pas trop souvent sur la réalité ?*

Il est vrai, par exemple, qu'on n'achète pas encore autant de viande bio que les consommateurs le donnent à penser. La proportion est toujours inférieure à 10%. Et dans l'industrie textile aussi, les acheteurs pensent davantage aux prix qu'aux conditions de production équitables.

*Pour la génération d'aujourd'hui, la possession ou la propriété n'a plus la même importance que pour celle d'hier. Comment gérer cette évolution ?*

C'est vrai. Mais ce changement n'a pas partout la même incidence. S'il impacte fortement l'industrie automobile, il ne se manifeste pas encore pour les équipements musicaux, les ordinateurs, ou divers autres biens. La tendance au partage est une activité de niche, mais elle est aussi utilisée par certaines grandes sociétés

pour collecter des informations. Lesquelles peuvent créer des possibilités d'offres personnalisées dans le cœur de métier.

*Quelles sont vos prévisions pour le commerce de détail ?*

En soi, les bouleversements ne sont pas chose nouvelle. Tous les 20 ans environ, nous sommes exposés à une mutation de type darwinien, qui a notamment pour conséquence de laisser de grandes enseignes sur le carreau. En 2030, le commerce de détail et le commerce stationnaire continueront à jouer un rôle important, mais les modèles auront changé. La concurrence restera féroce, mais il y aura toujours du commerce.

*« La concurrence restera féroce, mais il y aura toujours du commerce. »*

## Affiliations

Nous sommes liés en qualité de membre aux associations et organisations mentionnées ci-dessous ; nous sommes également présents dans certains de leurs comités de direction (état au 31.12.2018).

### Associations faitières

#### economiesuisse

Représentation dans divers groupes de travail et commissions :

**Dagmar T. Jenni, Swiss Retail Federation**

#### Union patronale suisse (UPS)

Représentation au Comité :

**Dagmar T. Jenni, Swiss Retail Federation**

Représentation dans les groupes de travail :

**Dagmar T. Jenni, Swiss Retail Federation**

### Formation professionnelle

#### FCS-BDS (Formation du Commerce de Détail Suisse)

Représentation au Comité directeur :

**Paul Zumstein, Manor AG**

**Bernhard Graf, Spar Management AG**

### Economie circulaire

#### Allianz Design for Recycling Plastics

Membre du Comité consultatif

### Organisations pour l'élimination des déchets

#### Fondation SENS Recycling

Représentation :

**Dieter Peltzer**

### Recherche

**Société suisse de recherches conjoncturelles (EPF Zurich)**

### Représentation d'intérêts

#### Handel Schweiz

Représentation au Comité :

**Ferdinand Hirsig, Volg Konsumwaren AG**

#### Association pour les paiements électroniques (VEZ)

Représentation au Comité :

**Martin Roth, Manor AG**

Représentation dans le groupe de travail central :

**Dagmar T. Jenni, Swiss Retail Federation**

#### Communauté du commerce suisse en tabacs

Représentation au Comité :

**Dagmar T. Jenni, Swiss Retail Federation**

#### AEPM (Alliance des milieux économiques pour une politique de prévention modérée)

Représentation :

**Dagmar T. Jenni, Swiss Retail Federation**

### Fondations

#### Fondation suisse de l'économie cacaoyère et chocolatière

Représentation :

**Dagmar T. Jenni, Swiss Retail Federation**

**Nicole Loeb, Loeb Holding AG**

### Textiles

#### GINETEX SWITZERLAND

Représentation au Comité :

**Dagmar T. Jenni, Swiss Retail Federation**



## Comité / Direction / Réviseurs

### Comité (état au 31.12.2018)

**Karin Keller-Sutter** présidente  
**Nicole Loeb** trésorière, Loeb Holding AG  
**Jean-Luc Battaglia** C&A Mode AG  
**Simon Wirth** IKEA Schweiz AG  
**Thierry Halff** Maus Frères SA  
**Ferdinand Hirsig** Volg Konsumwaren AG  
**Stefan Leuthold** Spar Handels AG  
**Stéphane Maquaire** vice-président, Manor AG  
**Didier Maus** Maus Frères SA  
**Michael Mueller** Valora Holding AG  
**Timo Schuster** Aldi Suisse AG  
**Max Manuel Vögele** Karl Vögele AG

### Direction

**Dagmar T. Jenni** directrice

### Réviseurs

**T+R AG**

## Membres

### Sociétés centrales (état au 31.12.2018)

**Aldi Suisse AG** Schwarzenbach SG  
**C&A Mode AG** Baar  
**Conforama Direction SA** Ecublens  
**Decathlon Sports Switzerland SA** Genève  
**Dufry Basel-Mulhouse AG** Bâle  
**eManor AG** Bâle  
**Franz Carl Weber – Ludendo AG** Zurich  
**Fressnapf Schweiz AG** Dietikon  
**Gerry Weber Switzerland AG** Berne  
**Gonset Holding SA** Crissier  
**Grandi Magazzini Manor Sud SA** Lugano  
**Hornbach Baumarkt (Schweiz) AG** Sursee  
**IKEA Schweiz AG** Spreitenbach  
**Jelmoli AG** Zürich  
– Wohlfahrtsstiftung Jelmoli AG  
**Jumbo-Markt AG** Dietlikon  
**Karl Vögele AG** Uznach  
**Landi Schweiz AG** Dotzigen  
**Lidl Schweiz** Weinfelden  
**Loeb Holding AG** Bern  
**Manor AG** Bâle  
– Manor AG  
– Groupe Bladt  
**Markant Syntrade Schweiz AG** Pfäffikon SZ  
**Maus Frères SA** Genève  
**Mode Bayard AG** Berne  
**Nuance Group AG** Opfikon  
**Outdoor Trading AG** Zurich  
**Pistor AG** Rothenburg LU  
**Rio Getränkemarkt** Dietikon

**shop and more AG** Suhr  
**Spar Management AG** Saint-Gall Winklen  
– Spar Handels AG  
– TopCC AG  
**Tchibo (Schweiz) AG** Wallisellen  
**Transa Backpacking AG** Zurich  
**Turm Handels AG** Saint-Gall Winklen  
**Valora Holding AG** MuttENZ  
**Volg Konsumwaren AG** Winterthur

### Sociétés annexes (état au 31.12.2018)

**Centre Commercial Monthey SA** Monthey  
**Centre Commercial Sierre SA** Noës  
**Essor Neuchâtel SA** Neuchâtel  
**Fondazione Piero e Carmen Benedick** Lugano  
**Hofer Management AG** Ebikon  
**Imlo Immobilien AG** Berne  
**Intercontinental Group of Department Stores** Zürich  
**Jelmoli AG** Zurich  
**Jumbo Holding SA** Genève  
**Loeb Holding AG** Berne  
**Manor Holding SA** Genève  
**Maus Frères SA** Genève  
**Pensionskasse Careba** Bâle  
**Pensionskasse Manor** Bâle  
**SI Bd des Eplatures 20 SA** La Chaux-de-Fonds  
**SI Rue du Lac-Remparts SA** Yverdon-les-Bains  
**Warlo Immobilien AG** Berne

