

## Management Summary (en français)

### E-Commerce-Report 2009

### Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN 978-3-03724-108-0  
Institut Institut für Wirtschaftsinformatik IWI  
Datum 18. Mai 2009

© 2009 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren. Jede Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig vom Medium, ist nur mit Genehmigung der Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Autoren gestattet.

Mit freundlicher  
Unterstützung von

***datatrans***  
Swiss E-Payment Competence

[www.datatrans.ch](http://www.datatrans.ch)

# Management Summary

## Sur ce chapitre

*Le présent rapport sur le Commerce en ligne est basé sur 19 interviews détaillées de représentants choisis parmi les fournisseurs suisses leader du Commerce en ligne B2C. Ce chapitre résume les témoignages les plus importants de cette étude. Les témoignages sont d'abord analysés à un niveau supérieur pour en tirer une position générale. Certains aspects spécifiques sont ensuite repris et brièvement décrits. Et, pour finir deux stratégies de base des participants à cette étude seront traitées: la stratégie de croissance dans le Commerce en ligne et la stratégie équilibrée de la pluralité des canaux.*

Le Commerce en ligne est une forme de commerce très récente. En ce début de 2009, 16 ans après la création des premiers sites Web graphiques et 12 ans après que les premiers participants à cette étude ont commencé à vendre en ligne, **nous sommes encore au seuil d'une ère nouvelle**. Ce premier bilan qui se dégage des interviews faites en janvier et février 2009 avec les représentants du Commerce en ligne B2C de 19 fournisseurs suisses leader du marché.

Le sujet ne fait plus autant de bruit que dans les années 90, plus personne ne prophétise la fin du commerce fixe. Huit ans après l'éclatement de la bulle dotcom, ce sont les pragmatiques qui définissent le cours du Commerce en ligne dans les entreprises leaders du marché suisse et non plus les visionnaires. Ce sont eux qui développent les offres de leur Commerce en ligne en s'adaptant aux conditions générales et aux possibilités du secteur concerné. Le Commerce en ligne permet de jouer des rôles allant du dénicheur de créneaux avec des parts de marché marginales jusqu'au transformateur d'un secteur entier. En conséquence, les opinions et les réalisations des objectifs diffèrent du tout au tout dans le détail. Un des résultats de cette étude est que: **Tous les Commerces en ligne ne se ressemblent pas**. Cependant, les différentes stratégies des fournisseurs peuvent être organisés en deux groupes de stratégies de base qui seront présentées plus avant dans ce chapitre.

La vue d'ensemble sur le développement futur du Commerce en ligne B2C semble étonnement homogène en Suisse: Tous les participants à l'étude sont convaincus de l'importance grandissante du Commerce en ligne. Les témoignages à ce sujet diffèrent certes selon la situation des secteurs, mais on retrouve dans l'argumentation toujours les mêmes aspects particuliers. C'est pourquoi on trouvera à la fin du rapport d'étude **trois thèses sur les facteurs de réussite du Commerce en ligne** (voire Chapitre 8: «Bilan: Les facteurs de réussite du Commerce en ligne»). Elles permettent de mettre en lumière une distinction fondamentale entre le canal du Commerce en ligne et les autres canaux de vente. On admet que ce sont ces facteurs de réussite qui offriront dans les années à venir une augmentation de la signification du Commerce en ligne. Les thèses expliquent la confiance des participants à cette étude dans le canal du Commerce en ligne quelle que soit l'entreprise.

Les trois thèses ont été discutées le 15 mai 2009 dans le cadre du E-Commerce Leader Panel à Zurich par 15 des 19 participants à l'étude. Le sujet de l'importance des données de clients ainsi que la façon de les traiter a pris le plus de place dans la discussion. Les participants présents à la discussion ont reconnu expressément dans leurs conclusions, **la responsabilité de traiter avec le plus grand soin les données de clients**. Trois caractéristiques ont été mentionnées à ce sujet (voire Chapitre 9).

À côté de ces déclarations condensées nous présenterons encore dans ce qui suit un résumé de quelques aspects particuliers tirés des résultats de l'étude.

**La part du Commerce en ligne dans les revenus des secteurs:** L'éventail des parts du revenu du Commerce en ligne dans les différents secteurs va d'à peine 0.5 % dans le segment des supermarchés dominé par l'alimentation jusqu'à près de 60% dans la vente de billets de manifestations en distribution externe. Sept fournisseurs chiffrent la part de revenus revenant au Commerce en ligne en dessous de 10 % dans leur propre secteur, six entre 10 et 20% et cinq au-dessus de 20%.

**L'évolution du chiffre d'affaires dans le Commerce en ligne:** Pour 16 des 19 participants à l'étude, les chiffres d'affaires ont pu être évalués sous forme indexée sur plusieurs années. Les entreprises ont enregistré une croissance moyenne du chiffre d'affaires de 28% pour l'année 2008 et pour les trois dernières années, de 2006 à 2008, une croissance totale de 122%. Dans 15 des 16 entreprises, le canal du Commerce en ligne a connu une croissance plus grande que l'ensemble de l'entreprise.

**Le Commerce en ligne dans la crise économique:** Pour 18 des 19 fournisseurs, la crise économique n'était pas encore arrivée au début de l'année 2009. Un des fournisseurs a observé que l'entrée des commandes continuait d'augmenter mais que la valeur de celle-ci était en régression.

De plus, la majorité des participants à l'étude est d'avis que le canal de vente du Commerce en ligne, sera moins susceptible d'être touché par un éventuel durcissement de la crise économique que d'autres canaux de vente. La plupart des participants expliquent le meilleur niveau d'information des clients en matière de prix par une utilisation renforcée du Web. Le Commerce en ligne profite de cette tendance plus que les autres canaux. Du fait de la transparence des prix sur le Web, ce sont surtout les fournisseurs bon marché qui en profitent.

**L'état des revenus:** Onze parmi les 19 entreprises observent que l'état des revenus est meilleur dans le Commerce en ligne que dans les canaux de vente non en ligne, deux d'entre elles attribuent la dégradation aux besoins d'investissements et de modifications plus importants dans le Commerce en ligne ou aux prix de vente plus bas sur le canal en ligne.

**La part du chiffre d'affaires dans le Commerce en ligne dans 5 ans:** Tous les participants à l'étude estiment que la part du Commerce en ligne dans les dépenses des clients dans leur secteur sera plus grande dans 5 ans. Onze des 19 participants s'attendent à une multiplication par deux, voire par quatre de la part actuelle.

**Les transformations au sein des secteurs d'activités:** L'un des buts à long terme de cette étude est l'observation de la transformation des structures des secteurs d'activité en liaison avec le Commerce en ligne. Dans certains secteurs d'activités, on reconnaît une grande incertitude en liaison avec les transformations au sein du secteur, par exemple dans le secteur de la librairie. Dans le secteur des opérateurs de voyages, la transformation est déjà en cours, alors que d'autres secteurs ne s'attendent qu'à de lents processus de transformation, par ex. dans le secteur de l'alimentation. Presque tous les participants aux discussions observent la présence d'une pression sur au moins une fonction dans l'organisation de leur propre secteur, par ex. chez les grossistes. En même temps on observe que les rôles s'estompent et qu'il y a toujours plus de chemins pour permettre à un produit d'aller du producteur au consommateur. C'est pourquoi on s'attend à une augmentation des conflits entre les canaux.

**Le cadre de l'organisation:** Cinq parmi les 19 fournisseurs participant à l'étude sont des entreprises indépendantes pour lesquelles le Commerce en ligne représente le canal déterminant. Les douze autres disposent elles-mêmes de plusieurs canaux de vente ou font partie d'un groupe d'entreprises disposant de plusieurs canaux de vente couvrant un même secteur de marché. Cette étude distingue six variantes de cadre d'organisation. On remarque que quatre parmi les cinq fournisseurs de Commerce en ligne ayant connu la plus grande expansion ces dernières trois années sont des entreprises autonomes ou indépendantes pour lesquelles le Commerce en ligne représente le canal déterminant.

**Les formes de publicités les plus efficaces:** Les participants à l'étude ont été questionnés sur leurs expériences de l'efficacité des diverses formes de publicités. Dans les formes de publicité hors-ligne, ils observent surtout le large éventail des instruments cités: Aucun d'entre eux ne ressort du lot. En ligne, c'est la bande-annonce qui est l'instrument le plus efficace pour augmenter la popularité. Les lettres d'informations sont les outils les plus efficaces pour faire augmenter le chiffre d'affaires. Les lettres d'informations personnalisées sont le plus souvent l'instrument d'une communication réussie avec les clients existants.

**L'importance de l'informatique:** Pour sept participants à l'étude une conception coordonnée et individuelle des processus en liaison avec l'informatique est une des compétence clé. Six parmi ces sept entreprises ont développé leurs systèmes eux-mêmes et continuent d'en opérer la maintenance. Cinq parmi les six fournisseurs de Commerce en ligne ayant connu la plus forte croissance pendant les trois dernières années font partie de ce groupe.

**Lessons Learned depuis 2004:** À la question de savoir ce que, rétrospectivement depuis l'année 2004, on ferait autrement aujourd'hui, la palette des leçons tirées est des plus larges et touche les domaines les plus variés. Les leçons les plus importantes sont dans le domaine de l'informatique à laquelle six des participants à la discussion accorderaient aujourd'hui plus de valeur, ainsi que l'Usability et le suivi des clients réguliers, qui sont mentionnés par cinq personnes.

### **Les deux stratégies de base des participants à l'étude**

On reconnaît dans l'attitude et les comportements des participants à l'étude, deux stratégies de base: Une stratégie de croissance du Commerce en ligne ou une stratégie équilibrée de la pluralité des canaux

**La stratégie de croissance dans le Commerce en ligne:** On peut observer une stratégie de croissance dans le Commerce en ligne dans 13 entreprises. Cinq d'entre elles sont essentiellement des fournisseurs de Commerce en ligne. Chez elles, l'orientation de la croissance est une expression de la vitalité et une base d'assurance pour l'avenir. Les huit autres sont des entreprises à canaux multiples ou qui entretiennent à l'intérieur du groupe d'entreprises d'autres canaux de distribution. Ces huit entreprises sont conscientes du fait que le Commerce en ligne peut être lié à une cannibalisation des autres canaux. Ils suivent cependant une stratégie de croissance parce qu'ils sont d'avis que sinon un autre entrepreneur prendrait leur position et que, de cette façon, ils peuvent gagner des parts de marché et/ou atteindre de plus grands revenus dans le Commerce en ligne. Dans le cas de deux des entreprises suivant une stratégie multi brand, les canaux sont effectivement en concurrence directe les uns avec les autres.

### **La stratégie équilibrée des canaux multiples:**

Six entreprises cherchent une répartition équilibrée du travail entre le canal du Commerce en ligne et les autres canaux de vente. Elles voient dans le canal en ligne en premier lieu un canal de service complémentaire. Le Commerce en ligne faisant poids sur d'autres canaux n'est pas activé même s'il est lié à des frais moindres. Une des raisons principales de cette retenue vient de conflits d'identité et de canaux. Certains fournisseurs semblent avoir du mal à trouver le juste équilibre. Le danger est que les canaux puissent se bloquer mutuellement: Si le Commerce en ligne n'est pas assez soutenu, les concurrents pourraient alors s'appropriier des terrains non conquis. Par contre, si le Commerce en ligne est trop fortement soutenu, il pourrait en résulter des pertes de revenus provenant de moindres performances des autres canaux de vente et, dans le cas d'abandon de la loyauté des partenaires externes de distributions de gros volumes de commandes pourraient alors disparaître.