

## Management Summary (en français)

### E-Commerce-Report 2012

Une étude sur le développement du commerce en ligne suisse

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN 978-3-03724-141-7

Institute Institut für Wirtschaftsinformatik IWI

Date 21. Mai 2012

© 2012 Hochschule für Wirtschaft FHNW et les auteurs. Toute reproduction même partielle et quel que soit le média n'est autorisée qu'avec l'autorisation de la Hochschule für Wirtschaft FHNW et des auteurs.

**datatrans**  
SWISS E-PAYMENT COMPETENCE

Commanditaire

Sponsors

**ADUNO**  
payment services

comerccard

hybris

  
MasterCard  
Worldwide

**PayPal**  
Mit Sicherheit  
mehr Umsatz.

**PostFinance**  
DIE POST

 **UBS**

**unic**



## Management Summary et participants à l'étude

Le E-Commerce-Report 2012 est le résultat de la quatrième enquête détaillée menée auprès de 34 fournisseurs, leaders du Commerce en ligne ayant leur siège en Suisse. Ce que nous entendons par leaders, ce sont des fournisseurs qui remplissent l'un des trois critères suivants: ils ont fait la preuve de plusieurs années de succès dans le Commerce en ligne de leur branche, leur entreprise commerciale domine leur branche et dispose de plusieurs canaux de distribution, ils font la preuve d'un engagement substantiel dans le commerce en ligne et se font remarquer par leurs propres innovations, ou bien encore ils transposent en Suisse en tant que Early Adopters, des modèles d'entreprise développés à l'étranger. Les participants à l'étude sont présentés sur le tab. 1 en page 5. Nous avons fait une interview approfondi de 25 d'entre eux, pendant que les 9 autres qui avaient déjà participé précédemment à des interviews, ont pu remplir des questionnaires par écrit.

**Deuxième vague de prestataires de commerce en ligne en Suisse:** Depuis 2009 de plus en plus de nouveaux fournisseurs entrent sur le marché du commerce en ligne en Suisse, avec pour le moment un maximum en 2011. Contrairement à la première vague des fournisseurs entre 1996 et 2000 qui était alors portée par les pionniers du commerce en ligne des startups, ce sont maintenant essentiellement des entreprises établies qui s'engagent. Leurs modèles d'entreprise sont mis au défi par les nouveaux concepts spécialisés des débutants dans les marques. Ces derniers cherchant à constituer en peu de temps un positionnement pertinent pour leurs marques.

**Des „late folowers“ riches en tradition:** De nombreuses entreprises qui avaient d'abord eu une attitude expectative vis-à-vis du commerce en ligne, accordent aujourd'hui au web une influence grandissante dans leur branche. Il n'est pas rare de rencontrer cette attitude à la suite de perte de parts de marché dont ils n'étaient pas non plus à l'abri même s'ils avaient alors déjà une boutique en ligne. La première approche des mécanismes du commerce en ligne ne s'est pas toujours avérée adaptée, les premières activités n'étaient pas toujours compétitives. À côté des entreprises late followers qui se lancent enfin tardivement dans le commerce en ligne, il existe de nombreux fournisseurs qui cherchent à rattraper des retards ou à s'approprier de nouvelles parts de marché par une entrée dans le commerce en ligne de la deuxième génération.

**Les „startups“ spécialisées:** Après que les startups du premier boom du commerce en ligne aient introduit les modèles d'entreprise de la boutique en ligne et de la place de marché, les startups d'aujourd'hui suivent en Suisse des concepts d'entreprises comparativement beaucoup plus strictement focalisés. Ce sont essentiellement les fournisseurs de la vente éclair (flash-sale) qui occupent le commerce en créant de manières diverses des occasions d'achat extrêmement limitées avec de hautes remises, attisant ainsi les discussions sur les prix.

**Distributeurs directs discret:** Les fournisseurs de marques profitent de l'opportunité du moment où les offres de distribution directe en ligne sont établies de tous côtés. Ce qui leur permet de mettre en scène leur marque d'une manière optimale, d'entrer en contact avec leur groupe cible, et d'avoir des chances de faire de très bonnes marges. Ces labels ne font souvent qu'une publicité discrète en public pour leur boutique en ligne afin de ne pas brusquer leurs partenaires commerciaux. Mais la promotion des produits et de la marque attendue par les fournisseurs de marque entraîne toujours aussi un certain trafic sur leurs propres canaux en ligne. Les marques fortes se sont mis à organiser ce trafic complexe et établissent à côté du marketing de masse également leurs propres relations de communication avec des clients individuels.

**Bonnes perspectives dans les affaires ...** L'engagement diversifié pour le Commerce en ligne a de bonnes raisons: Malgré un affaiblissement après 15 ans, le canal en ligne se développe mieux que d'autres canaux. C'est surtout dans les branches dont la part du commerce en ligne est en dessous de 10%, que l'on compte sur un haut taux de croissance pour les cinq années à venir. Une série de facteurs qualitatifs font de plus du commerce en ligne un champ d'affaires d'une importance stratégique. C'est pourquoi il faut être de la partie maintenant.

... **Concurrence renforcée:** L'offre élargie par les débutants, jeunes et vieux, augmente plus vite que la demande. Dans de nombreuses branches ils affrontent des fournisseurs en ligne déjà bien établis. Les followers doivent donc s'efforcer d'autant plus s'ils veulent être pris en compte. Les mesures adaptées renforcent la concurrence. On a pu très bien observer à la télévision et sur les canaux hors ligne une augmentation de la publicité pour les boutiques en ligne. Sur le web les prix de la publicité par ex. sur Google on augmenté de manière radicale.

**L'évolution du chiffre d'affaires n'est pas une voie à sens unique:** La conséquence du boom de fournisseurs fait que, même pour les commerçants en ligne à la fois établis et compétents, la croissance au sein du commerce en ligne n'est plus une évidence. Parmi les 34 participants à notre étude, six d'entre eux ont enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires. Cinq d'entre eux sont sur le marché depuis au moins dix ans et en partie leader de ce marché. Les trois entreprises ayant participé à ce panel d'étude ces trois dernières années, et qui ont connu la plus grande croissance de 2009 à 2011, sont toutes comparative-ment ce que l'on appelle des „pure players“ du commerce en ligne, ne travaillant donc que sur le web selon des concepts d'affaires extrêmement spécialisés. Elles estiment dans l'ensemble que le niveau de rentabilité est plus mauvais que l'année dernière, avec un plus net recul chez les fournisseurs à multicanaux. À côté des frais croissants nécessaires à l'acquisition des clients, ce sont les montants élevés des investissements qui jouent un rôle actuellement.

**Accélération de la dynamique de l'offre:** Les clients profitent de l'évolution actuelle car l'offre disponible en ligne est d'une part toujours plus grande et plus diversifiée et qu'elle est d'autre part présentée par les fournisseurs avec un dynamisme toujours plus grand qui peut aller jusqu'à s'adapter à la météo. La transparence des prix entraîne une compétitivité de l'offre des prix, la concurrence entraîne plus de promotions, et d'une manière générale, les prix sont adaptés plus rapidement aux changements de situation.

**Offensive des services:** Les fournisseurs suisses dans leur plus grande majorité ne veulent pas vendre en premier lieu sur la base du prix. Ils réagissent en améliorant leurs prestations, comme par ex. en matière de logistique, ils cherchent constamment les innovations et accordent au degré de satisfaction de leurs clients une très grande importance. Il s'agit ici avant tout pour les fournisseurs de se positionner par rapport au client, alors que l'aspect direct des frais et des bénéfices des services semblent en ce moment n'avoir, pour beaucoup d'entre eux, qu'une moindre signification.

**Le canal multiple est „in“:** Le canal multiple c'était en 2011 le mot à la mode parmi les pros du commerce en ligne. Le pilote c'est le commerce stationnaire qui lance sa notoriété et sa présence locale sur le ring de la concurrence avec les fournisseurs purement en ligne. Les services de Cross Channel sont très bien acceptés par les clients comme par ex. d'aller chercher et de payer dans la boutique stationnaire, des produits commandés en ligne. Il n'est pas très facile pour un commerçant d'organiser ce type de services qui, à l'avenir, aura une importance grandissante.

**La mode est là:** La mode est l'une des dernières branches de consommation à avoir fait son entrée dans le commerce en ligne suisse. Les clubs de shopping ont commencé un peu plus tôt, les marques ont abandonné leur timidité face au marketing direct. Il a peut-être d'abord fallu que la menace de l'expansion agressive de Zalando, le fournisseur allemand, devienne bien visible pour le commerce de détails de mode établi suisse fasse un pas vers le commerce en ligne. Celui-ci en est donc à ses tout débuts avec une stratégie équilibrée à canaux multiples.

**Les ventes éclairs en pleine croissance:** Nous regroupons sous le terme de ventes éclair (flash sales) différents modèles d'affaires offrant des occasions d'achats limités avec de hauts rabais. Les offres de ventes éclair sont en pleine croissance en Suisse. Elles sont évaluées de façons très différentes et polarisent les opinions. Le Group Buying, Club Shopping et Liveshopping répondent à des besoins de loisirs et déclenchent des achats spontanés. Ils ne „cassent“ pas les prix des achats de nécessité, mais ils retirent une part des frais de consommation disponibles du commerce classique.

**La Suisse est un pays de „followers“:** En matière de mode, de concepts innovatifs d'affaires, la Suisse fait toujours effet de petit dernier en comparaison avec d'autres pays. Ce qui se déroule ici a d'abord dû faire ses preuves dans d'autres pays. Les talents trouvent dans des pays comme l'Allemagne des possibilités de développer des concepts d'entreprise meilleur marché en fonctionnant par tâtonnement. Les raisons en sont d'une part un marché suisse comparativement petit et d'autre part la haute complexité provenant de la multiplicité des langues et des mentalités ainsi que les frais de publicité élevés.

**Les médias sociaux: Grand engagement, enthousiasme à la baisse:** La plupart des participants à l'étude de 2011 ont renforcé leur engagement dans les médias sociaux et se sont fait particulièrement beaucoup de nouveaux amis sur Facebook. À l'avenir, on continue d'accorder aux médias sociaux une grande importance. Mais dans le présent les expériences semblent être mitigées. Leur signification commerciale reste marginale, et l'on ne parle pas de surprises positives. La majorité reconnaît que les médias sociaux ne sont pas un canal de vente mais un canal de communication et focalise son engagement sur la perception du marché. Certaines entreprises réduisent leurs engagements. Les entreprises ont encore du mal à juger du succès de leurs activités dans les médias sociaux.

**Nouveau tapage autour du web?** Pendant que nous écrivons ces lignes, les actions de Facebook vont être négociées pour la première fois au Nasdaq, la bourse technologique. Les médias ont commenté en direct un démarrage „chaotique“, il y aurait eu des problèmes avec le système de négociations – cela arrive donc même dans les bonnes familles. Il y a trois mois, à la question si on allait vivre en bourse un deuxième tapage autour du web, les réponses des participants avait fait exactement match nul.

**En route pour le commerce mobile:** La tendance de l'utilisation mobile du web est intacte, c'est sur ce point que les participants à l'étude sont le plus unanimes. Certains mentionnent déjà une part mobile de plus de 10% de leurs transactions – la tendance étant à la hausse. On continue d'investir dans le renforcement des offres destinées aux terminaux mobiles. Les applis pour androïdes sont en première place mais la signification des sites mobiles est en croissance.

**Le catalogue se maintient** – et avec lui les expéditeurs traditionnels qui réussissent leur passage au commerce en ligne. Ils combinent adroitement le potentiel d'incitation des catalogues et des envois par la poste avec la dynamique des offres que leur ouvre la boutique en ligne en matière d'assortiment et de prix. Comparés avec les autres fournisseurs du commerce en ligne, ils bénéficient de leur expérience du soin des relations à long terme avec les clients dans le commerce à distance.

**Google est plus important que le nom de son propre site:** Les utilisateurs du web donnent même pour les marques connues, le nom de leur but de recherche plutôt dans le champ de Google que sous la forme de l'adresse du serveur. La forme classique de l'étendard publicitaire perd un peu de sa signification.

**Les plus importantes activités en 2012:** 1. Optimisation des boutiques en ligne, 2. Extension de l'offre de produits et de prestations, 3. Amélioration du ranking des moteurs de recherche, 4. Optimisation des campagnes, 5. Le mobile

**Transformation structurelle dans la branche des voyages:** Cela fait longtemps qu'on s'en aperçoit et cela continue d'être le cas, les voies de distributions d'assortiments toujours plus grands ont changé ainsi que la signification du web dans les processus de décisions et de réservation des consommateurs dans la branche des voyages. Ces derniers temps, ce sont les processus de mise en place de combinaison de produits tel que les voyages à des prix forfaitaires et les voyages de découverte d'une ville qui ont changé.

De l'économie planifiée à la Mass Customization: L'un des principaux devoirs de l'organisateur de voyage était de planifier à l'avance les besoins et les prix, d'acheter des contingents fixes et de ficeler ainsi manuellement des paquets de voyage rigides. La technologie d'aujourd'hui permet aux consommateurs de configurer eux-mêmes leur paquet de voyage individuel et de les obtenir à des conditions de voyages à prix forfaitaires.

Offline goes online – mais pas dans l'autre sens: Les grand tour opérateurs se transforment en entreprise en ligne. Les stratégies à canaux multiples modérées pour ménager les canaux de distribution classiques n'ont pas fait leurs preuves. Celui qui dispose de canaux physiques peut les utiliser. Par contre les offensives des bureaux de voyage en ligne dans ce domaine n'ont lieu que de façon rudimentaire.

La diversité des clients sauve la diversité du travail: Les frontières entre les voyagistes et les bureaux de voyage s'estompent, la technologie est à la disposition de tout le monde. Comment s'effectue ici la différenciation? Il pourrait y avoir un début de solution dans la multiplicité et la diversité des besoins des clients et dans une stratégie portant clairement sur ceux-ci – avec selon les groupes cible, une combinaison du site web avec le canal physique.

**Transformation dans le commerce:** „Le web ne représente pas seulement un nouveau canal de distribution mais redéfinit au contraire en tant que technologie perturbatrice l'ensemble du commerce.“ – la majorité des participants à l'étude est d'accord avec cette thèse. Elle montre que de nombreux acteurs accordent une importante signification au commerce en ligne même si leur part de chiffre d'affaires dans leur branche est encore minime. L'observation de différentes fonctions du commerce à l'aide des déclarations des participants à l'étude montre que le web enrichit les différentes fonctions de création de valeurs par de nouvelles procédures et caractéristiques de performance. Ce qui est critique pour les fournisseurs de commerce en ligne c'est qu'ils sont en grande partie dépendants des services extérieurs à leur zone de contrôle et sans potentiel de différenciation à long terme lors de la création d'accès aux clients.

Le web a également délié les fonctions de création de valeurs du commerce. La capacité de décomposer comme de combiner de façon flexible des fonctions commerciales élémentaires est la cause de la diversité des nouveaux concepts commerciaux qui voient le jour actuellement. Dans la mesure aussi où les fabricants comme les consommateurs se chargent de fonctions commerciales, il en résulte que le commerce n'a plus d'identité clairement définie. Les conséquences possibles pour les entreprises commerciales seront abordées et les risques que peuvent encourir les concepts de multicanal qui connaissent actuellement un boom seront identifiés.

## Liste des participants à l'étude 2012

Tab. 1: Membres du E-Commerce Leader Panels Schweiz 2012

Société	Fonction
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
Brack Electronics AG	Malte Polzin, CEO
buch.ch AG	Ines Bohacek Rothenhäusler, Directrice
CeDe-Shop AG	Peter Bühler, CEO
Chemins de fer fédéraux suisses CFF	Patrick Comboeuf, Directeur E-Business
Comfriends SA (swissfriends.ch)	Yvan Vuignier, CEO
coop@home (groupe Coop)	Philippe Huwyler, Directeur coop@home
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, Head of Marketing
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO
FashionFriends AG	Peter Schüpbach, CEO
Fleurop-Interflora (Schweiz)	Jörg Beer, CEO
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO
Goodshine AG (DeinDeal)	Amir Suissa, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Thomas Reichenbach, Manager E-Commerce
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Directeur
Kuoni Reisen AG	Markus Wyler, Head of E-Commerce
LeShop SA	Christian Wanner, CEO
microspot.ch (groupe Coop)	Dr. Constantin Hilt, Directeur
Mobility International AG	Daniela Bomatter, CEO
Orell Füssli Buchhandlungs AG	Fabio Amato, Directeur
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Directeur
Redcats Suisse SA	Dr. Christiane Arnscheidt, Chief Marketing Officer Switzerland, Italy, Austria & Germany
ricardo.ch AG	Heiner Kroke, CEO ricardo.ch et ricardo Group
Schild AG	Antonio Govetosa, Directeur Marketing et Communication
Scout24 Schweiz AG	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO
Steg Electronics AG	Reto Ambiel, CEO
Swiss International Air Lines AG	Janos Heé, Manager E-Commerce
travelwindow AG	Roland Zeller, Directeur
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Directrice
Zattoo International AG	Beat Knecht, CEO