

E-Commerce-Report Suisse 2014

Le commerce en ligne en Suisse du point de vue
des fournisseurs

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ADUNO
payment services

comercard

hybris software
An SAP Company


MasterCard
Worldwide

 **PayPal**

PostFinance 

 **UBS**

unic

E-Commerce Report Suisse 2014

Le commerce en ligne en Suisse du point de vue des fournisseurs

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN	978-3-03724-150-9
Editeur	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Wirtschaft Institut für Wirtschaftsinformatik
Date	5 juin 2014

© 2014 Hochschule für Wirtschaft FHNW et les auteurs.

Toute reproduction, même partielle et quel que soit le support, n'est autorisée qu'avec le consentement de la Hochschule für Wirtschaft FHNW et des auteurs.

Préface

L'E-Commerce Report Suisse – une étude de longue durée du point de vue des acteurs suisses

L'E-Commerce Report Suisse présente l'évolution de l'E-Commerce B2C du point de vue des acteurs suisses. Il se distingue ainsi des autres études sur l'E-Commerce qui reposent le plus souvent sur des enquêtes effectuées auprès des consommateurs. Les bases de la série d'études réalisées sur le long terme sont constituées par des interviews conduites chaque année avec les membres de l'E-Commerce Leader Panels Suisse. Cet échantillon représente des entreprises qui relèvent des principaux acteurs d'E-Commerce dans leur secteur ou qui proposent des prestations hors du commun, par exemple en termes d'innovation, et qui ont ainsi attiré l'attention sur elles. Cet échantillon, constitué en 2009, est étendu en permanence. 34 directeurs ou responsables d'E-Commerce ont participé à l'étude 2014.

Expérience pratique des acteurs de l'E-Commerce

Si la théorie a du bon, rien ne remplace les expériences pratiques! Nous sommes donc extrêmement fiers qu'un nombre significatif d'acteurs suisses leaders dans le domaine de l'E-Commerce se soient engagés de nouveau activement cette année dans l'E-Commerce Leader Panel Suisse par le biais de personnalités connues dans le milieu de l'E-Commerce. Leurs déclarations ouvertes et authentiques constituent un gage de qualité pour cette étude. Qu'il nous soit permis de remercier ici les participants à l'échantillon pour leur collaboration.

L'avenir appartient au multicanal

L'interpénétration des mondes réel et virtuel va croissant. De nos jours, les clients ne réfléchissent pas en termes de canaux et attendent des services de Cross-Channel qu'ils soient parfaitement structurés. L'heure est au multicanal pour tout le monde, y compris pour les acteurs qui n'existaient à l'origine que sur Internet. Cette tendance, qui ne saurait manquer de se poursuivre, va nous occuper également en relation avec le futur positionnement de l'E-Commerce Report en Suisse.

Une contribution à la poursuite du développement durable de l'E-Commerce suisse

Datatrans SA, principal acteur de services de paiements dans le commerce électronique suisse, est le donneur d'ordre de cette série d'études. Leur conception et leur exécution ont été réalisées par l'équipe du centre de compétences E-Business de la Hochschule für Wirtschaft FHNW. L'exécution de haut niveau qualitatif, la neutralité du traitement contextuel et l'approche confidentielle des informations individuelles sont garanties par le recours à la Haute école. Ainsi, la série d'études sur les acteurs d'E-Commerce en Suisse bénéficie d'une utilité pratique concrète et elle contribue de manière substantielle à la poursuite du développement durable de l'E-Commerce en Suisse.

Nous avons le plaisir de soutenir la poursuite de ce développement par le biais de l'E-Commerce Report Suisse annuel sous une forme transparente qui donne l'opportunité d'échanger. Nous remercions la Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW ainsi que les deux professeurs Ralf Wölfle et Uwe Leimstoll pour leur engagement et la réalisation hautement professionnelle de ce projet.

Zurich, juin 2014

Datatrans SA



Hanspeter Maurer
Directeur



Urs Kislting
Administrateur

Responsables de l'étude



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Cette série d'études est réalisée par l'équipe du centre de compétences en E-Business de la **Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW**. Depuis

de nombreuses années, l'équipe a accumulé une grande expérience dans la réalisation d'études et l'animation de groupes spécialisés interentreprises. Dans le cas de l'E-Commerce Report, la Haute école garde confidentielles les informations des différents participants. Le concept de l'étude repose sur le dépouillement de déclarations, pertinentes pour l'ensemble des entreprises, sur l'évolution du commerce B2C en Suisse. Les assertions individuelles des participants à l'étude sont ensuite agglomérées, de sorte que les informations individuelles demeurent confidentielles. En sont exceptées les informations accessibles au public et les contenus libérés par les interlocuteurs, par ex. sous la forme de citations.

Le centre de compétences E-Business fait partie du domaine couvert par l'**Institut für Wirtschafts-informatik** de la Hochschule für Wirtschaft de la Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Il fournit des prestations dans les domaines «Recherche appliquée et développement», «Prestations de services» et «Formation continue». La perspective du management, en charge de la conception et de la matérialisation des potentiels de valorisation de l'E-business, passe au premier plan. L'imbrication de la stratégie, des processus commerciaux et de l'informatique constitue un thème central majeur. Les connaissances dégagées sont reprises dans les enseignements. Un rôle particulier est assumé par les études de cas qui sont traitées sous forme systématique dans la transmission du savoir (www.eXperience-online.ch).

Contact: Prof. Ralf Wölfle
Responsable du centre de compétences E-Business
Courriel: ralf.woelfle@fhnw.ch

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,
Peter Merian Strasse 86, CH-4002 Bâle, Tél. +41 61 279 17 55
www.fhnw.ch/iwi/e-business

datatrans

SWISS E-PAYMENT COMPETENCE

Le mandat de l'étude est la société **Datatrans SA** à Zurich. Datatrans, principal spécialiste suisse des paiements par internet («Payment Service Provider» [PSP]), souhaite attirer plus fortement l'attention du public sur l'E-Commerce B2C, faire prendre conscience des développements actuels et en faire une thématique de débats. Datatrans ne dispose d'aucun accès aux données d'origine ni aux déclarations individuelles des participants à l'étude.

Contact: Hanspeter Maurer
Directeur
Courriel: hanspeter.maurer@datatrans.ch

Datatrans SA, Stadelhoferstrasse 33, CH-8001 Zurich, Tél. +41 44 256 81 91
www.datatrans.ch

Des informations complémentaires sur la série d'études sont accessibles sur le site:
www.e-commerce-report.ch

Parrains de l'étude



Plus de 20 000 partenaires contractuels font confiance à Aduno, non sans raison. Cette société propose des produits dans le domaine de l'adoption des cartes de crédit et de débit, des solutions innovantes à base de terminaux ainsi que des prestations de services attrayantes qui facilitent le quotidien dans le domaine du paiement en monnaie scripturale et dans la vente. Des prestations de services en ligne complètent de plus en plus sa vaste palette. Son objectif est de soulager les partenaires dans le cadre de leur travail quotidien et de limiter les paiements en monnaie scripturale à l'essentiel: sécurité, fiabilité et rapidité. Pour qu'ils aient plus de temps à consacrer à leurs clients. Informations complémentaires sous: www.aduno.ch



Cornèr Bank, première banque en Suisse à lancer la carte de crédit Visa en 1975, a largement contribué à façonner le paysage suisse des cartes de crédit. Cornèrcard propose une large offre de cartes de crédit Visa et MasterCard ainsi que des cartes prépayées qui reposent sur les technologies les plus récentes; elle peut également être considérée comme l'un des pionniers dans le domaine de l'Internet (standards et perfectionnements de l'E-Commerce et du commerce sécurisé sur portable). Informations complémentaires sous: www.cornercard.ch



hybris, une société du groupe SAP, aide les entreprises à communiquer avec leurs clients à travers tous les canaux et points d'interaction – en ligne et hors connexion – de part en part, de manière uniforme et efficace et à vendre ainsi plus de produits, de prestations de services et de contenus numériques. hybris propose son «OmniCommerce™»: une gestion moderne des données de référence et des processus commerciaux uniformes qui donnent aux entreprises une vision globale des clients, des produits et des commandes. Le logiciel hybris Omni-Channel, basé sur des standards ouverts, est extensible de manière souple, peut être mis en œuvre de manière globale et se caractérise par de faibles coûts d'exploitation. Informations complémentaires sous: www.hybris.com



MasterCard (NYSE: MA) est une entreprise technologique engagée dans le trafic international des paiements. MasterCard relie des banques, des commerçants, des gouvernements et des entreprises dans plus de 210 pays et régions via le réseau de déroulement de transactions le plus rapide au monde. Les produits et les prestations de MasterCard rendent les opérations commerciales quotidiennes plus simples, plus sûres et plus efficaces pour tous les participants. Cela s'applique à la fois aux achats et aux déplacements, mais aussi à la direction d'entreprises et à la gestion financière. Informations complémentaires sous: www.mastercard.com



PayPal a été fondée en 1998 (filiale d'eBay). PayPal permet à des particuliers et à des entreprises d'effectuer et de recevoir des paiements en ligne sûrs, rapides et simples. PayPal repose sur l'infrastructure financière existante en termes de comptes bancaires et de cartes de crédit et utilise à travers le monde un système de premier plan, développé en interne, pour prévenir les usages frauduleux. PayPal compte déjà près de 148 millions de comptes clients actifs et est à la disposition des utilisateurs dans 193 marchés de par le monde. Informations complémentaires sous: www.paypal.ch



L'abord des commerçants s'opère par les types de paiements sûrs et simples de PostFinance (Carte PostFinance à option Alias idéale pour commerçants avec mix de distribution multicanaux et E-Finance de PostFinance), soit un potentiel de plus de 3 millions de personnes. PostFinance propose une garantie de paiement, la réception rapide des avis de crédit et une tarification avantageuse en matière de micro-paiements. Un service est à disposition 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 pour les commerçants et les acheteurs. Informations complémentaires sous: www.postfinance.ch/e-payment



UBS est l'un des principaux émetteurs de cartes de crédit sur le marché suisse. UBS propose à ses clients une gamme variée de cartes de crédit avec des prestations complémentaires attrayantes, un service professionnel à la clientèle et un savoir-faire de longue date. UBS investit constamment dans la sécurité et la technologie de ses produits à base de carte. La fiabilité, la discrétion et la confiance sont les principaux piliers de l'offre de cartes d'UBS. Informations complémentaires sous: www.ubs.com/karten



Unic est un acteur majeur de solutions E-business de grande qualité en Europe. Le prestataire de services E-business aux racines suisses propose des solutions intégrées du même acteur pour l'E-Commerce ainsi que la communication et la collaboration numériques. Par ailleurs, Unic allie des compétences dans le domaine du conseil, de la création, de la mise en œuvre et de l'exploitation. Outre son siège de Zurich, Unic dispose de succursales à Berne, Karlsruhe, Munich et Vienne. Il compte au nombre de ses clients Audi, Credit Suisse, la Poste suisse, Mammüt, PKZ et les CFF. Informations complémentaires sous: www.unic.com

Table des matières

Préface	III
Responsables de l'étude	V
Parrains de l'étude	VI
Table des matières.....	VII
Répertoire des participants à l'étude 2014	VIII
Management Summary	IX
1 Expédition en direction de clients en réseau.....	1
2 L'E-Commerce B2C au début 2014 en Suisse.....	3
2.1 E-Commerce?	3
2.2 L'E-Commerce B2C au début 2014 en Suisse	3
2.3 Appréciation des acteurs étrangers	5
2.4 Importance du financement et de l'attitude des apporteurs de fonds	8
2.4.1 Zalando: exemple d'un phénomène actuel de financement	9
2.4.2 Online Category Killers et Industry Dominators	10
2.4.3 Amazon – le leader du marché dans l'E-Commerce apparemment hors de portée.....	11
2.4.4 Google – Puissance et force financière par une avancée en termes d'informations	12
2.4.5 Du côté de la concurrence	15
2.4.6 Le financement des investissements d'E-Commerce en Suisse	16
2.5 Concepts commerciaux intercanaux.....	18
2.6 Téléphones portables	20
2.7 Logistique	22
2.8 Accès aux clients	27
2.9 Places de marché en ligne	34
3 L'E-Commerce B2C dans les entreprises individuelles	38
3.1 Evolution de l'E-Commerce dans les entreprises individuelles	38
3.2 Attitude par rapport aux concepts commerciaux intercanaux.....	39
3.3 Situation en termes de revenus et comportement en matière d'investissements.....	42
3.4 Recherche de synergies et possibilités de dégager des effets positifs d'économies d'échelle.....	44
3.5 Objectifs et points forts des actions en 2014.....	45
3.6 Rétrospective	47
4 Prévisions futures (pour l'année 2019).....	48
5 Conception de l'étude	52
5.1 Principe de recherche	52
5.2 Sélection des participants à l'étude	52
5.3 Collecte des données.....	54
5.4 Evaluation et présentation des résultats de l'analyse	55
Auteurs.....	56
Annexe: conception des interviews	57

Répertoire des participants à l'étude 2014

Tab. 1: membres du panel des leaders Suisse 2014 de l'E-Commerce

Entreprises	Responsable de l'E-Commerce, fonction
Betty Bossi AG	Bettina Urwyler, Directrice des médias numériques
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
Brack Electronics AG	Markus Mahler, CEO
CeDe-Shop AG	Peter Bühler, CEO
coop@home (Coopérative Coop)	Philippe Huwyler, Directeur de coop@home
DeinDeal AG	Amir Suissa, CEO
Digitec AG	Marcel Dobler, CEO
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO
FashionFriends AG	Jörg Hensen, CEO
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO et co-fondateur
Geschenkidee.ch Sarl	Patrick Strumpf, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Touroperating Beach Holiday
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Co-founder and Director
Kuoni Reisen AG	Tonino Romano, Head of E-Commerce
LeShop SA	Dominique Locher, CEO
Manor AG	Vanessa Delplace, Director E-Commerce & Omnichannel
microspot.ch (Coopérative Coop)	Martin Koncilja, Directeur de microspot.ch
mySwissChocolate AG	Sven Beichler, CEO et fondateur
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, Directeur et CFO
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Directeur
Redcats Suisse SA (La Redoute)	Antoine Thooris, Chief Operation Officer Redcats Switzerland & Italy
ricardo.ch AG	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group
Ringier Digital AG (Scout24 Schweiz)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Directeur de l'E-Business
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO
Swiss International Air Lines AG	Dr. János Heé, Head of E-Commerce
travelwindow AG	Inka Nobel, CEO
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution
Weltbild Verlag Sarl	Rita Graf, Directrice
Zattoo International AG	Bea Knecht, Présidente du CA

Management Summary

L'E-Commerce Report 2014 est le résultat de la sixième collecte de données détaillée effectuée auprès de 34 acteurs leaders du commerce en ligne ayant leur siège en Suisse (Tab. 1). Nous utilisons le terme de leaders du marché pour les acteurs qui remplissent l'un des trois critères suivants: ils se distinguent par un succès notable sur plusieurs années dans le commerce en ligne de leur secteur, ils représentent une entreprise commerciale pionnière dans leur secteur, disposant de plusieurs canaux de distribution; ils s'engagent de manière substantielle dans le commerce en ligne ou bien ils se sont illustrés soit en développant leurs propres innovations, soit en transposant en Suisse des modèles commerciaux développés à l'étranger en tant qu'Early Adopters. Nous avons réalisé une interview personnelle approfondie avec 30 participants. Quatre autres participants qui avaient déjà été interviewés lors de précédentes collectes de données ont rempli un formulaire écrit (sur le design de l'étude, voir le chapitre 5).

Le transfert du chiffre d'affaires vers le commerce en ligne se poursuit: le chiffre d'affaires du commerce en ligne se développe mieux que celui de l'ensemble du marché. Le nombre croissant d'offres et de prestations de service rend le commerce en ligne encore plus attrayant, la compétence médiatique des consommateurs augmente et les natifs de l'ère numérique bénéficient progressivement d'un plus grand pouvoir d'achat. Grâce à la grande diffusion des Smartphones et à l'extension des tarifs forfaitaires de données, les consommateurs sont de plus en plus souvent en ligne sous forme permanente et les acteurs vont de plus en plus les chercher directement sur leurs applications mobiles. La tendance au commerce en ligne reste soutenue et la grande majorité des participants à l'étude estime qu'elle va se poursuivre pendant les cinq années à venir.

Expédition vers le client en réseau: investir ou stagner: tel fut le thème de l'E-Commerce Report Suisse 2013. Mais il n'est guère gratifiant de stagner sur un marché en croissance. La grande majorité des participants à l'étude l'ont évité en 2013, un quart d'entre eux environ ayant même atteint un taux de croissance de plus de 20%. Sept participants qui avaient vu leur chiffre d'affaires diminuer dans les années 2011 ou 2012 ont repris le chemin du succès. Toutefois, l'intensité de la concurrence et sa dynamique restent très fortes. Les participants à l'étude relèvent le défi et sont déterminés à convaincre à l'avenir, grâce à des offres attrayantes – chacun à leur manière et dans le cadre de ses possibilités – des clients ancrés dans le réseau. Comment un acteur suisse peut-il y parvenir, de quoi a-t-il besoin pour ce faire, comment les exigences des clients évoluent-elles, comment les concurrents se comportent-ils? Il n'est pas possible de répondre à ces questions en toute certitude. Une chose est claire toutefois: cela demande un certain temps, il peut y avoir des difficultés et le chemin précis reste à déterminer. Les acteurs font partie d'une expédition (Fig. 1) dont quelques-unes des caractéristiques seront décrites ci-après.

Persistance d'une forte concurrence: si le flux des nouveaux acteurs dans le commerce en ligne s'affaiblit, l'intensité de la concurrence n'en reste pas moins forte. Les «Pure Players» suisses et les fournisseurs à canaux multiples renforcent leur offre et optimisent leurs produits et leurs prestations, ils ajustent leur concept commercial et leur identité, augmentent leur efficacité opérationnelle et continuent à réfléchir à la meilleure manière d'accéder au client et à entretenir les relations avec la clientèle. Pratiquement la moitié des participants à l'étude investit plus fortement en 2014 qu'au cours des années passées. Les efforts semblent porter leurs fruits: l'évolution de la situation financière est jugée un peu meilleure que l'année précédente.

Les acteurs à canaux multiples adoptent en force des concepts commerciaux utilisant plusieurs canaux. Ils ne se limitent pas à des services isolés tels que Click & Collect, ils veulent au contraire transformer l'ensemble de l'organisation: «Le canal, c'est fini, l'important c'est l'accès au client». Les entreprises se différencient de manière substantielle par leur niveau de développement et par leur propension à investir. De temps à autre, des solutions peu orthodoxes peuvent être très efficaces: lorsque du chiffre d'affaires issu de commandes en ligne est imputé à des unités stationnaires, la collaboration entre les canaux est tout de suite plus facile.

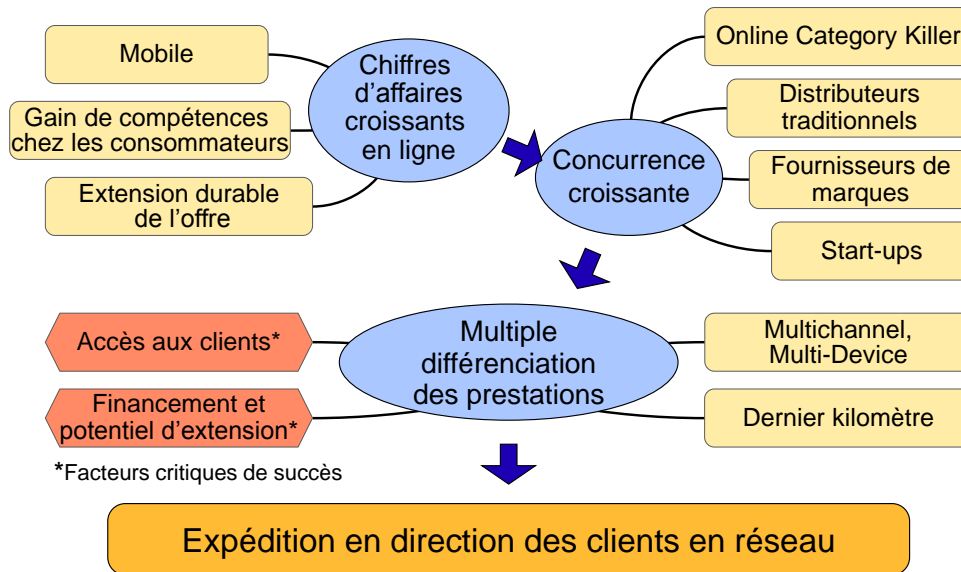


Fig. 1: situation de l'E-Commerce en Suisse en 2014

Les purs acteurs de commerce en ligne développent leur offre de produits et de prestations, alors que, chez les acteurs de produits physiques, le Fulfillment est un sujet important. Certains acteurs ont épuisé les fonds dont ils disposaient lors de la phase de déploiement du projet, ils doivent optimiser et ne peuvent investir dans la croissance que de manière limitée. La concurrence intensive par les prix et les frais du fait de l'augmentation des exigences en matière de prestations conduisent les «Pure Players» à juger avec nettement plus de scepticisme que l'année précédente leur compétitivité en comparaison avec les acteurs à canaux multiples.

Les acteurs étrangers de commerce en ligne sont sans importance ou de peu d'importance pour un tiers des participants à l'étude – tandis que pour les autres, ils en ont d'autant plus. Beaucoup estiment que les «Pure Players» étrangers sur le marché Internet sont plus efficaces que les acteurs suisses. Cela proviendrait de l'énorme avantage quantitatif dû, en premier lieu, à l'orientation multinationale, suivi par l'orientation des investisseurs vers la croissance plutôt que vers la production. D'où un développement rapide du marché avec une très forte pression en termes de publicité.

L'étroitesse du marché suisse est à la fois une malédiction et une bénédiction: elle explique d'une part la raison pour laquelle les acteurs suisses ont de la peine à être compétitif à l'échelon international. D'autre part, les flux de capitaux à la recherche de grands marchés attrayants, permettant des conquêtes éclair à la Zalando, ne prêtent encore aucune attention à la Suisse. Ce sont plutôt les secteurs dans lesquels les acteurs étrangers sont déjà actifs qui craignent une éventuelle marginalisation des acteurs suisses. L'expérience de l'immense supériorité de certains acteurs en est la raison: d'une part, les grandes surfaces spécialisées en ligne (**Online Category Killer**) qui veulent dominer leur secteur, à l'instar de Media Markt, qui y est parvenu il y a déjà quelques dizaines d'années en partant de zéro. iTunes ou Zalando peuvent être considérés comme des grandes surfaces spécialisées en ligne de ce type. Il y a d'autre part Amazon et Google, qu'il faudrait placer à un échelon supérieur et que nous appelons des **dominateurs industriels**: leur supériorité ne se cantonne pas à un groupe de produits, elle concerne le commerce B2C dans son ensemble. Amazon adopte le rôle classique de commerçant, alors que Google se positionne au contraire en tant que prestataire de services qui soutient le commerce grâce à différentes fonctions spécifiques. Or celles-ci sont indispensables aux acteurs: l'accès au client – via le moteur de recherche de Google – ainsi que les fonctions de gamme qui s'amplifient – Google Shopping ou Google Hotel Finder – se déplacent vers Google. Les deux «Global Players» se distinguent de plus par leur immense avance dans le domaine de l'information. Qu'est-ce qu'un acteur suisse pourrait bien opposer à ces deux acteurs s'ils décidaient d'être plus agressifs?

L'orientation vers la croissance plutôt que vers le rendement des investisseurs passe pour être la base de la réussite des acteurs en ligne étrangers qui semblent tellement supérieurs. 20 ans après sa fondation, Amazon ne dégage toujours aucun bénéfice approprié en comparaison avec son chiffre d'affaires, alors qu'il serait en mesure de le faire. Google investit l'argent gagné afin de renforcer sa position commerciale. Zalando est jugé d'un œil plus critique à cause de son financement spéculatif qui réveille certains souvenirs de bulle Internet remontant à 15 ans. Aucune bulle spéculative n'est toutefois identifiée chez les acteurs suisses. Si les investissements locaux impliquent un risque entrepreneurial, tous ne seront pas couronnés de succès. La plupart des participants à l'étude s'intéressent plutôt à la question de savoir si la propension à investir est suffisante pour atteindre une position concurrentielle.

La recherche de perspectives de croissance et d'économies d'échelle positives constitue, pour la plupart des participants à l'étude, le sujet le plus important du point de vue stratégique. C'est là qu'il faut chercher la clef des futurs investissements, de la croissance ou même simplement de la préservation de la position actuelle sur le marché. Le commerce stationnaire cherche la croissance dans son positionnement à canaux multiples – près de deux tiers des participants à l'étude pensent que des ventes supplémentaires sont possibles en poursuivant sur cette voie. Les «Pure Players» cherchent et trouvent en partie déjà des économies d'échelle lorsqu'ils appartiennent à un groupe. Quelques acteurs qui étaient à l'origine essentiellement B2C ont trouvé un potentiel de croissance dans le B2B et se développent sur la base des compétences acquises. Ce sont plutôt les petits acteurs de niche qui s'engagent sur le chemin de l'internationalisation.

Les activités les plus importantes en 2014: 1. Développement de l'offre de produits et de prestations, 2. Meilleur support des périphériques mobiles, 3. Amélioration de la facilité d'utilisation, 4. Amélioration de la présentation des produits dans la boutique en ligne, 5. Amélioration du classement dans les moteurs de recherche (SEO).

Marchés en ligne – marchés verticaux innovants, marchés horizontaux gratuits: les innovations des marchés en ligne sont essentiellement générées par de nouveaux modèles verticaux d'entreprise. Après la création à l'étranger des plateformes communautaires Airbnb et Wimdu, des plateformes d'intermédiation telles que GetYourGuide et Treksoft ont été créées en Suisse et se développent entre-temps sur le plan international. Les marchés en ligne horizontaux bien établis investissent avec force dans le marché convoité des petites annonces – un marché qui ne génère pratiquement pas de rendement direct du fait des annonces gratuites et très souvent de la gratuité de la publicité. Les investissements suivent la stratégie, il s'agit de dégager des quantités et d'accroître les parts de marché: «The winner takes it all».

Du produit d'occasion au produit neuf: la vente de produits d'occasion en C2C stagne et la croissance vient des fournisseurs professionnels. Ces derniers offrent essentiellement des produits neufs, quoique les consommateurs suisses n'utilisent pas encore les places de marché pour acquérir des produits neufs.

Les Bourses de contacts et les places de marché de tiers restent sur la réserve: les places de marché suisses en ligne ont du mal à s'établir. Les Bourses de contacts sont principalement aux mains des étrangers, la taille du marché suisse n'étant pas suffisante pour permettre les investissements constamment nécessaires. Les places de marché de tiers n'atteignent pas l'importance qu'elles ont dans les autres pays. Les exigences techniques auxquelles la plateforme doit faire face sont d'une part très élevées, et d'autre part, la plupart des acteurs suisses ne répondent pas aux conditions qui permettraient d'atteindre un niveau élevé de prestations pour l'ensemble en collaboration avec les places de marché.

Perspectives d'avenir: la transformation numérique va se poursuivre et, en même temps, l'importance des médias électroniques connectés au réseau ainsi que la part des transactions d'E-Commerce seront encore accrues. Les commerçants à distance comme les exploitants de commerces stationnaires sont touchés par cette évolution. Mais l'amplitude est différente selon les secteurs. Tous les types d'acteurs évaluent l'ensemble des canaux et des points de contact. Ils sont de plus en plus utilisés de manière ciblée en fonction du positionnement, des compétences et des ressources. C'est ainsi que les frontières entre les types d'acteurs disparaissent et que la diversité des formes de commerce se poursuit. La mobilité continue à être considérée comme une tendance forte, et, dans les cinq prochaines années, on s'attend à voir s'établir la Smart TV. Les solutions de Cross-Channel et de Cross-Device sont confrontées à des exigences croissantes. Les solutions de paiement mobiles sont considérées comme importantes et les portefeuilles virtuels (Digital Wallets) sont déjà d'actualité. Mais la possibilité d'y parvenir en cinq ans suscite le scepticisme. Les solutions mobiles devraient constituer des ponts entre Internet et l'hors connexion. On rencontrera à l'avenir toujours plus d'outils en ligne dans les boutiques, encore que leur forme précise reste à définir.

On s'attend à une croissance de l'importance des acteurs étrangers dans de nombreux secteurs, mais pas comme un élément perturbateur – dans la mesure où les Industry Dominators et les Category Killers s'appuyant sur les marchés financiers n'envisagent pas de cibler la Suisse. En matière de Fulfillment, le niveau de performance va continuer à augmenter et l'on attend avant tout plus de flexibilité dans le temps et dans l'espace. Une nette majorité estime également que la Next Day Delivery sera la norme dans cinq ans. Si les points de retrait ont gagné une certaine importance, dans cinq ans, ils constitueront plus une exception que la règle générale.

Les deux seuls risques qui préoccupent de nombreux participants à l'étude tiennent à la domination des acteurs étrangers et à une pression extrême sur la performance due aux attentes toujours plus élevées des clients. En outre, la majorité des participants pense que les efforts et les investissements actuels porteront leurs fruits et que la situation financière sera meilleure dans cinq ans qu'aujourd'hui.

1 Expédition en direction de clients en réseau

Rendre compte chaque année de l'évolution du commerce en réseau signifie également aborder d'innombrables détails, thématiser le marketing des moteurs de recherche, les extensions de gammes, le trafic des paiements et bien d'autres choses encore. Toutes ces activités entrent dans le **contexte plus étendu de la mutation** qui est favorisée par la mise en réseau, la numérisation et les périphériques mobiles. L'effet actuel de la mutation est la **versatilité**: le traitement en réseau des informations constitue la base de nouveaux et d'innombrables caractéristiques et services que les consommateurs utilisent volontiers. Les acteurs font appel aux possibilités par de multiples canaux, ce qui aboutit à de nouveaux modèles d'affaires, à de nouveaux profils d'utilisateurs, autrement dit à une versatilité toujours croissante du côté de l'offre. **Si les consommateurs ont un plus large choix, ils n'ont pas plus d'argent pour autant.** Les dépenses de consommation en stagnation se répartissent sur une offre toujours plus grande. Le fromage est découpé en morceaux toujours plus nombreux et ces parts doivent donc se réduire en moyenne, ce qui porte atteinte aux participants au panel. Le commerce classique de détail, qui perd des parts de marché, a commencé à défendre ses positions. En ce qui concerne les Newcomers, c'est la déferlante, mais la croyance en une génération d'argent facile a été abandonnée par beaucoup. Qui va finir par s'imposer? Dans certains secteurs, les investisseurs misent des montants élevés sur leurs favoris, les engagements croissent d'une ronde de financement à une autre. Il y aura des gagnants et des perdants.

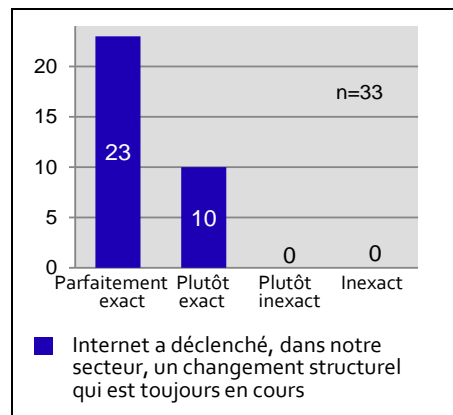


Fig. 2: secteurs en mutation structurelle

Lors d'une interview réalisée dans le cadre de ce rapport, le mot-clé de «course de marathon» a été prononcé. Etant donné que le besoin d'investissement dans l'E-Commerce est élevé, le participant à l'étude souligne qu'il ne faut pas s'arrêter de courir le marathon après avoir franchi 35 km. La comparaison avec le sport convient, tout comme c'était le cas l'année passée, surtout du fait de l'ambition, de la dynamique et de la tension qui règnent un peu partout; les nouveaux venus qui arrivent de nulle part débarquent comme des fusées: seront-ils bientôt à bout de souffle? Le leader éprouvé, qui parlait encore de triomphe il y a quelques années, est traité actuellement par les ambulanciers: se remettra-t-il jamais entièrement? Deux anciens rivaux continuent à se décocher des coups: le second finira-t-il par rattraper le premier? D'autres comparaisons peuvent encore être faites avec le sport: quelques espoirs ont été achetés par les plus grands clubs. **Le matériel devient plus important, l'argent aussi.** Le succès veut être financé. Au lieu du génie des pionniers, ce sont surtout de l'anticipation et de la compétence de la part des conseils d'administration qui sont demandés. Les sportifs ne peuvent gagner que s'ils font partie intégrante du système des gagnants. Il s'agit maintenant d'une **concurrence entre les systèmes**.

Si l'on souhaite recourir à l'image des coureurs du marathon, la question à poser est de savoir quel en serait l'objectif. Selon la légende, le message de la victoire des Athéniens sur les Perses fut transmis à cette occasion. On pourrait donc se fixer comme objectif celui de vaincre lors du combat (de nos jours: investissements) pour un choix historique et de se retrouver au quotidien dans la plus longue période de paix (de nos jours: qui dégage des revenus). Cela conviendrait, pour autant que tous les participants à l'étude à qui la question a été posée depuis 2012 considèrent que leur secteur vit une **mutation structurelle** (Fig. 2). Ce qui ne colle pas avec l'image du marathon, c'est que la victoire est déjà connue, la longueur du parcours aussi et que le terrain a déjà été repéré.

Une étude réalisée en 2013 à la demande d'ICT Switzerland sur l'importance économique d'Internet en Suisse résume parfaitement la situation actuelle: Internet accroît la «rente de consommateur» alors que, chez les concurrents, ce sont surtout une compétition accrue et une substitution partielle des formes usuelles d'offres par de nouvelles qui sont constatées [1]. La conscience de l'existence de mutations à forte portée fait largement partie intégrante du quotidien pour les participants au panel d'étude sur l'E-Commerce Report suisse 2014. En tant que protagonistes, ils sont décidés à atteindre leur objectif. Mais, dans leur lutte concurrentielle, l'incertitude plane encore sur le point de savoir quand, où et avec quelle précision les objectifs seront atteints. De plus, les règles changent au fur et à mesure de l'évolution, raison pour laquelle nous parlons d'une expédition. Les consommateurs et leur comportement changent. Les participants à l'étude se retrouvent dans une phase **d'expédition en direction de clients connectés en réseau**.

2 L'E-Commerce B2C au début 2014 en Suisse

2.1 E-Commerce?

Alors que l'introduction parlait d'Internet modifiant les secteurs, cette étude porte en titre le concept «d'E-Commerce». Pour les auteurs de l'étude, l'E-Commerce est **le soutien des relations et des processus** d'une entreprise en direction de ses clients avec l'appui de médias électroniques en réseau [2]. Il s'agit d'une définition de très large portée. Cliquer sur un bouton de commande qui se réfère à des statistiques de chiffre d'affaires peut, mais ne doit pas forcément, faire partie intégrante d'un concept d'E-Commerce. L'E-Commerce peut comprendre une ou plusieurs phases de transactions [3]. Les Online Classifieds, par exemple, soutiennent simplement la phase d'information d'un achat en ligne, mais ne constituent pas une convention d'achat en tant que telle (voir le chapitre 2.9). La définition appliquée ici donne aux entreprises la possibilité de reprendre les impulsions générées par l'information de manière intégrale ou ponctuelle dans la conception de leur relation clients. Le thème est encore tellement neuf et en développement qu'un concept autonome, son analyse par des études et ses réflexions, par exemple au sein d'un panel d'études, sont considérés d'une manière générale comme utiles. La compréhension susmentionnée et complète de l'E-Commerce intègre des concepts intercanaux, le recours à des appareils mobiles, Smart-TV ou d'autres terminaux en réseau, aussi longtemps qu'il s'agit d'une relation client-acteur.

«Etre connecté ne suffira pas à lui seul à long terme, la solution consiste plutôt dans une combinaison entre la connexion, la mobilité et le hors connexion»

Armin E. Schmid, eBay International

«Je suis surtout responsable de l'Omnichannel dont l'E-Commerce n'est que l'une des composantes»

Vanessa Delplace, Manor

2.2 L'E-Commerce B2C au début 2014 en Suisse

Le point de départ des discussions sur l'E-Commerce est presque toujours constitué par sa croissance. Même le panel d'études confirme clairement l'image d'une **croissance supérieure à la moyenne** (Fig. 3). Les premières indications d'une saturation, encore faibles, proviennent surtout du secteur des médias et des voyages.

Les statistiques de l'Association suisse de vente à distance et de GfK Switzerland confirment la croissance [4]: en 2013, 5,35 milliards de CHF de produits physiques ont été achetés en ligne en Suisse, soit 14% de plus qu'en 2012. Les achats en ligne ont ainsi atteint une part de 5,5% du volume en stagnation du commerce suisse de détail en 2013, qui se montait à 97,1 milliards de CHF. Viennent s'y ajouter les commandes en ligne à hauteur de 200 millions de CHF dans des lieux de réception de colis à la frontière, mais à l'étranger. Aucun chiffre récent n'est actuellement disponible pour les voyages et les prestations de services achetés en ligne en Suisse.

Cette **croissance de 14%** en Suisse est considérée par de nombreux experts du secteur comme **étonnement faible**. En Allemagne, les ventes en ligne de produits physiques affichent une croissance trois fois supérieure pour 2013, soit une progression de 41,7%, pour atteindre 39,1 milliards d'euros. La part des places de marché en ligne (Amazon et eBay) correspond aux deux tiers du total – ce qui constitue l'une des différences avec la Suisse. Les ventes en ligne - voyages et prestations de services compris - ont atteint 49,4 milliards d'euros en Allemagne [5].

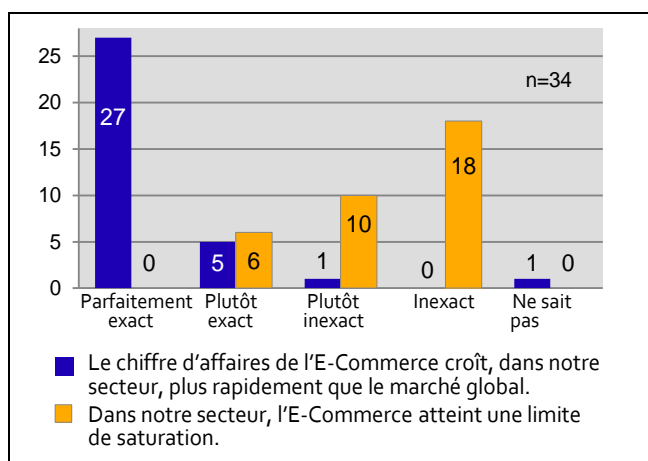


Fig. 3: croissance ininterrompue dans le secteur de l'E-Commerce

Mais un taux de 14% de croissance est suffisant pour déclencher des activités étendues et des investissements accrus du côté des acteurs. La situation est très variable selon les secteurs, notamment pour ce qui touche à la part de marché, aux acteurs et au niveau des prestations. On peut toutefois partir du principe que tous les segments de marché B2C font l'objet de recherches de potentiels de la part des différents acteurs.

Outre le report du volume, l'E-Commerce a des effets complémentaires sur les secteurs (Fig. 4). **L'augmentation du potentiel du marché** est volontiers considérée, autrement dit, les gens achètent plus grâce à Internet que sans lui. Le **renforcement de la pression sur les prix** diffère fortement en fonction des secteurs: les acteurs dans le segment des supermarchés et quelques acteurs de niche sont moins concernés.

L'intensité de la concurrence est déjà considérée, depuis quelques années, comme constante plutôt que croissante (Fig. 5). Les **acteurs** qui **entrent** nouvellement sur le marché y contribuent, quoique dans une proportion plus faible qu'il y a quelques années. En même temps, pratiquement toutes les personnes interrogées constatent que la **domination de quelques acteurs** progresse dans les activités en ligne, phénomène plus fortement marqué que l'année précédente.

La place importante des acteurs étrangers dans ce contexte, l'attitude des investisseurs et une série d'autres aspects relatifs à l'évolution actuelle du marché seront traités séparément dans les chapitres suivants.

Globalement, on peut dire que les participants à l'étude voient leurs opportunités sur le marché et qu'ils travaillent de manière intensive à leur réalisation. Toutefois, les exigences reflétées par **«l'inflation des prétentions des clients»** et par l'évolution technique constituent des obstacles. Cette dernière est favorisée par le passage désormais extrêmement rapide aux terminaux mobiles. Une concurrence accrue et des exigences renforcées continuent à susciter un **besoin élevé en investissements**. Mais les moyens appropriés ne sont pas toujours facilement accessibles – en dépit des perspectives de croissance.

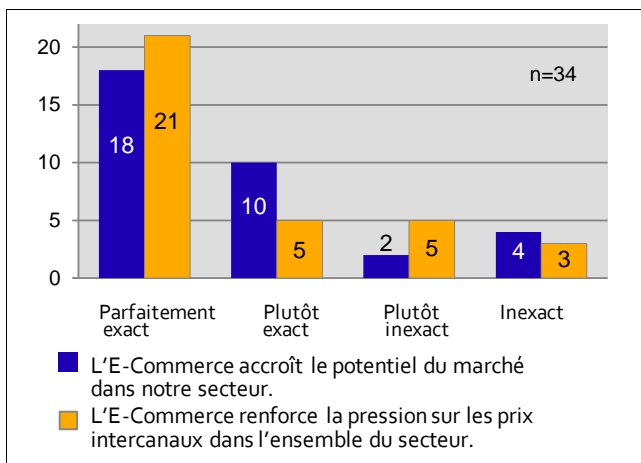


Fig. 4: impact de l'E-Commerce sur les secteurs

«Cff.ch et SBB mobile constituent, ensemble, la plus grande gare de Suisse»

Patrick Comboeuf, CFF

«Du point de vue de la technologie, les barrières à l'entrée sur le marché diminuent. Ce sont surtout des petites entreprises avec des offres spécifiques qui développent constamment de nouvelles niches»

Tonino Romano, Kuoni Reisen

«Les plus grands flux d'investissement vont vers l'E-Commerce»

Christian Kunz, ricardo.ch

«La vague des créations se poursuit, les plus grands acteurs ne considèrent plus l'E-Commerce comme une filiale, mais comme un domaine stratégique d'activités»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Tous les grands distributeurs sont sous pression et veulent aussi vendre en ligne, ils mobilisent des fonds afin d'entrer sur le marché»

Marcel Dobler, Digitec

«Le marché suisse est intéressant pour les acteurs. Le financement et l'amortissement des investissements constituent toutefois un défi»

Amir Suissa, DeinDeal

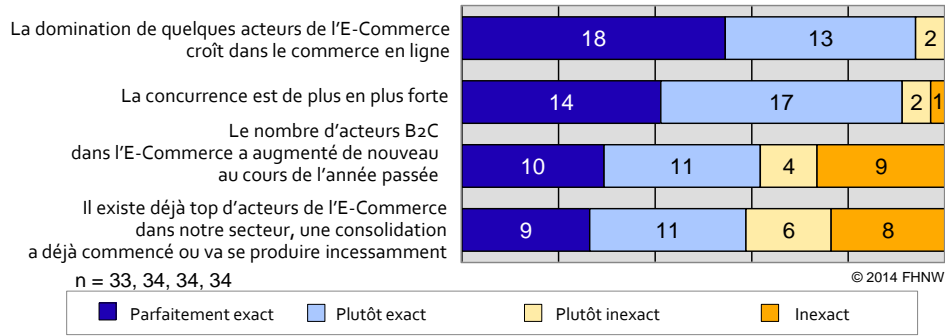


Fig. 5: évolution actuelle du côté des acteurs d'E-Commerce

2.3 Appréciation des acteurs étrangers

Du côté des acteurs, de nombreuses entreprises suisses de commerce de grande dimension accusent encore du retard en matière de présence en ligne et commencent lentement – à quelques exceptions près – à regagner du terrain. La dynamique des Start-ups est également modeste, la Suisse n'étant pas considérée comme un point de lancement bon marché pour de nouvelles créations ambitieuses dans l'E-Commerce. Ceux qui sont réellement intéressés du côté des acteurs, ce sont les **concurrents étrangers**. De nombreux participants considèrent que ces acteurs constituent un vecteur important de développement de l'E-Commerce, la moitié ayant des doutes quant à la capacité concurrentielle des acteurs suisses (Fig. 6).

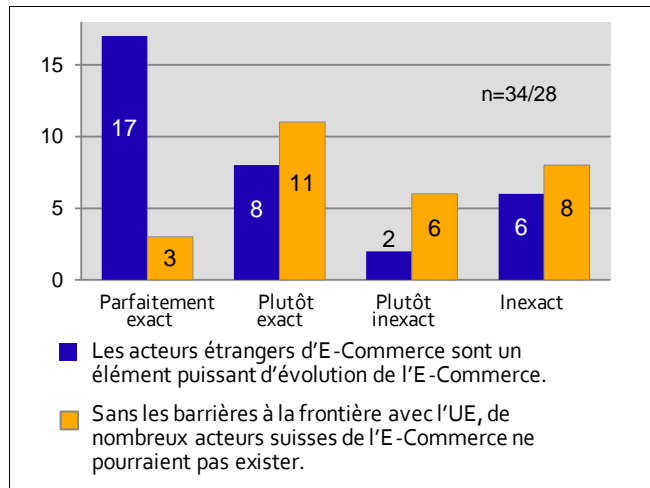


Fig. 6: acteurs étrangers et E-Commerce suisse

Les Suisses ont placé des commandes en ligne auprès d'acteurs étrangers à hauteur de près de **1,2 milliard de CHF** en 2013, y compris des marchandises pour près de 200 millions de CHF qui ont été retirées dans des dépôts proches de la frontière, mais situés à l'étranger [6]. Les sorties de fonds vers l'étranger sont, **avec quelque 20%, deux fois supérieures** dans l'E-Commerce par rapport à la consommation en général où, selon les calculs de GfK Switzerland, elles se situeraient à 10%. Pour les participants à l'étude de l'E-Commerce Report, les principales motivations des clients seraient les coûts réduits (prix des articles, avantages en termes de devises, avantages en termes de taxe sur la valeur ajoutée) et l'étendue de l'offre étrangère, ce qui comprend l'accès à des marchandises non disponibles en Suisse, notamment des produits de marque.

«Les acteurs étrangers sont attrayants avec leur largeur de gamme et leurs prix réduits»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«La jeune génération achète sur Internet, mais pas à l'étranger, pour elle, les frontières n'existent pas»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Les prix et la disponibilité sont décisifs pour les vols, les clients familiers avec Internet sont prêts à changer rapidement»

János Heé, Swiss International Air Lines

«Aucune entreprise suisse ne peut proposer une offre comparable à celle de Zalando ou d'Amazon»

Arthur Dauchez, eboutic.ch

En fonction du secteur, l'appréciation varie fortement. 12 des 34 participants à l'étude indiquent que les acteurs étrangers dans leur secteur ne jouent aucun rôle ou un très petit rôle, notamment dans les produits alimentaires, l'électronique de loisirs, les billets de trains ou les billets pour des manifestations. Chez 20 personnes, soit 60% du panel, la réponse est contraire, trois parlent même d'un rôle dominant avec une part de marché estimée à plus de 75%.

Interrogées sur leurs attentes par rapport au futur développement de la part de marché des acteurs étrangers, trois personnes escomptent des efforts accrus et prometteurs dans leur secteur de la part des acteurs suisses, de sorte que la part des étrangers devrait de nouveau reculer. Une majorité claire, cinq de plus que l'année passée, escompte toutefois une progression, un tiers des participants même une forte profession de la part de marché des acteurs étrangers (Fig. 7).

La question finale de savoir quels sont les **facteurs de réussite** des acteurs étrangers (Fig. 8) a été alors posée aux participants à l'enquête qui admettaient une croissance ou une importance accrue de ces concurrents. Trois arguments reçoivent une importance particulièrement élevée: les avantages en termes de taille, l'attitude des apporteurs de fonds et la forte pression publicitaire.

«Les acteurs étrangers disposent de plusieurs avantages: des frais de production inférieurs, des possibilités plus rapides et moins chères d'expédition en Suisse et une franchise douanière considérablement supérieure»
 Sven Beichler, mySwissChocolate

«Parfois, c'est la politique de distribution des marques étrangères qui attire les clients dans les boutiques en ligne à l'étranger»
 Participant à l'étude

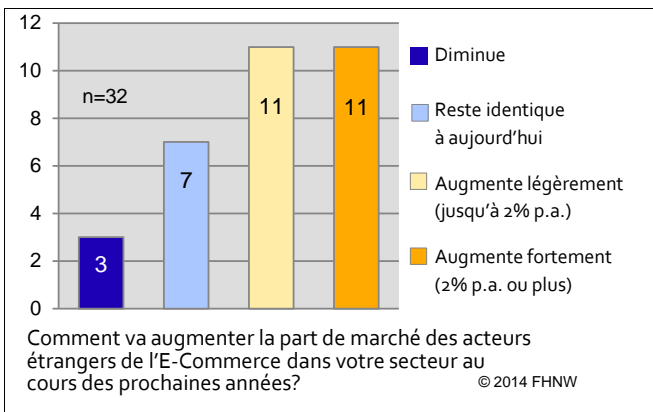


Fig. 7: attentes par rapport au développement des acteurs étrangers

«Les acteurs d'Allemagne, d'Angleterre et des USA ont abordé directement et très fortement l'internationalisation»
 Jörg Hensen, FashionFriends

«L'importance des acteurs étrangers est en forte croissance. Les Suisses font leurs réservations sur des plateformes allemandes et les acteurs étrangers renforcent leurs activités en Suisse»
 Tonino Romano, Kuoni Reisen

«Les acteurs étrangers vont dépasser le commerce de détail suisse hésitant»
 Un participant à l'étude

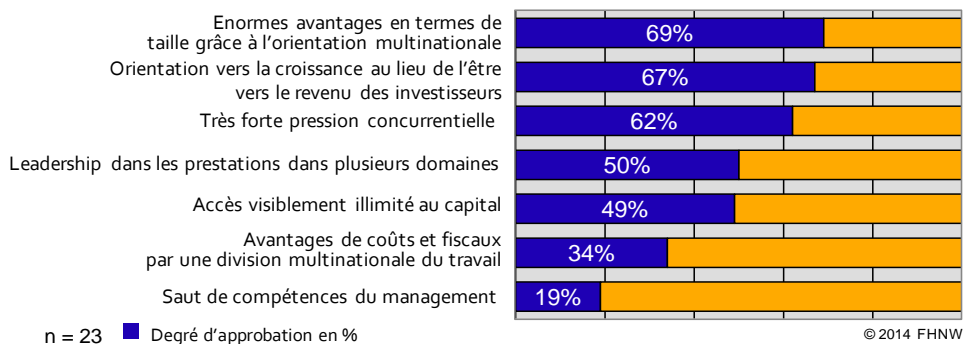


Fig. 8: classement des facteurs de réussite des acteurs étrangers

Un acteur qui commencerait en Angleterre ou en Allemagne aurait, dès le départ, un **potentiel de marché** largement supérieur sur son marché national. Cela aurait de l'importance pour un acteur en ligne, dans la mesure où l'investissement initial pour des activités professionnelles d'E-Commerce n'est pas, proportionnellement, inférieur sur un petit marché à celui requis sur un marché plus important. Une orientation vers le marché intérieur européen signifie un potentiel commercial d'un demi-milliard de consommateurs, les cinq principaux pays de l'UE représentant à eux seuls pratiquement 30 fois autant de consommateurs que la Suisse. Les acteurs vraiment importants en matière de commerce en ligne se sont constitués d'une manière globale. En termes de produit intérieur brut, la Suisse se classe au 20^e rang par comparaison avec les autres pays [7]. Ces proportions ont les conséquences suivantes:

- Une entreprise qui se développe à partir de la Suisse ne peut développer **aucune force d'achat** sur les marchés internationaux des produits de consommation, elle ne reçoit pas tous les articles désirés et ne dégage pas de prix de revient concurrentiel par rapport à la concurrence internationale.
- Les investissements sur le marché suisse de l'E-Commerce devant être amortis par un potentiel commercial comparativement inférieur, **les investissements sont donc inférieurs**, l'E-Commerce se développe en Suisse de manière moins dynamique que dans les pays leaders de plus grande dimension.
- A l'inverse, les acteurs en ligne orientés sur la croissance sur des marchés plus importants utilisent leur infrastructure et l'organisation existantes afin d'«attirer» les commandes lucratives suisses en raison du niveau élevé des prix.
- La **petitesse du marché suisse** les protège dans la mesure où les acteurs internationaux qui visent une expansion voient prioritairement leurs ressources aux pays disposant d'un potentiel commercial plus élevé.

Les **barrières frontalières** obèrent l'E-Commerce transfrontalier dans les deux directions. Elles ont pour effet une dimension supplémentaire en termes d'exigences, leur conquête requiert le recours à des compétences et à une capacité de gestion dans la phase initiale. Les évolutions les plus récentes montrent toutefois que les barrières frontalières peuvent être surmontées. Il faut noter en complément que la **légalisation suisse** porte préjudice au commerce national. Dans le commerce en ligne, les acteurs étrangers bénéficient de limites de taxe sur la valeur ajoutée et de franchises douanières supérieures lors de l'expédition en Suisse que l'inverse, ce qu'Amazon communique par exemple clairement[8].

Le second facteur significatif de réussite, l'orientation vers la croissance des apporteurs de fonds, sera traité sous forme distincte au chapitre suivant. Les troisième et quatrième arguments en découlent directement.

Quelle est la conséquence de cette situation? Une comparaison avec la situation chez les voisins orientaux a été présentée aux participants à l'étude: en **Autriche**, les neuf principaux acteurs parmi les 10 premiers sont des entreprises étrangères [9]. Est-ce que les acteurs suisses vont subir une **marginalisation** de la part des concurrents étrangers?

«Quel est l'avantage en termes de prix dont je dispose en Suisse en tant que client?

Votre double avantage en termes de prix lors de la commande de livres:

1. Le prix allemand éditeur est généralement inférieur au prix éditeur suisse.

2. Amazon.de retire en complément de ce prix éditeur inférieur 7% de taxe sur la valeur ajoutée.

Lors de la commande d'ouvrages, l'impôt suisse à l'importation sur les marchandises n'est prélevé qu'à partir d'une valeur nette des marchandises de plus de 200 CHF (env. 166 EUR)»

Amazon Allemagne [8]

«L'augmentation de la limite de franchise douanière pour le vin constitue un signal complémentaire que les frontières deviennent de plus en plus poreuses»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

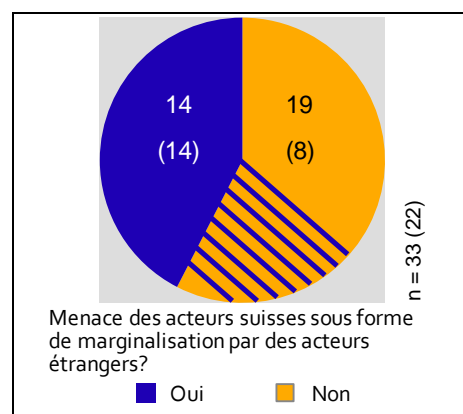


Fig. 9: menace de marginalisation

Sur 33 participants à l'étude, 14 confirment cette déclaration à plus de 40%. Si, par contre, on apprécie seulement les réponses de 22 participants dans les secteurs desquels des acteurs étrangers jouent déjà un rôle, ce sont presque les deux tiers qui craignent une marginalisation (Fig. 9).

Interrogés sur les **facteurs de réussite des acteurs suisses**, près des deux tiers des participants invoquent des arguments qui peuvent être résumés sous la forme d'une proximité avec les clients suisses. La Swissness continuera à être importante en dehors de l'assortiment, d'un niveau élevé de prestations, des profils d'acteurs construits sur des points forts et d'une présence physique dans les concepts multicanaux. De telles exigences sont déjà satisfaites à l'heure actuelle par quelques acteurs suisses. Deux autres niveaux d'exigences, plus difficiles à atteindre, sont pourtant considérés comme importants: d'une part, la **différence de prix** avec l'étranger ne doit pas être trop importante et ensuite, les acteurs doivent réaliser des **économies d'échelle** afin de réduire le problème du marché trop étroit. Ce second aspect sera abordé au chapitre 3.4. En ce qui concerne des **conditions générales importantes** pour de nombreux acteurs suisses, il convient de mentionner les aspects suivants: des cours de change stables, des «brochettes réglementaires de même portée» pour les acteurs nationaux et étrangers [10] ainsi qu'une plus forte concurrence sur le marché toujours dominé par la Poste suisse (voir le chapitre 2.7).

«Les clients suisses achètent volontiers en Suisse, les acteurs suisses doivent mieux se positionner en ligne»

Vanessa Delplace, Manor

«Un acteur suisse pourra se maintenir dans l'E-Commerce à l'avenir à condition de disposer de compétences, de bonnes prestations de services, d'effectuer des livraisons rapides et de proposer des prix appropriés»

Peter Bühler, CeDe.ch

«Nous avons en Suisse une culture de TV live qui n'existe nulle part ailleurs. Aucune marginalisation ne menace ici l'acteur suisse»

Bea Knecht, Zattoo International

«La Poste suisse fait venir la concurrence dans notre pays»

Markus Mahler, Brack Electronics

«A long terme, les acteurs suisses de l'E-Commerce seront marginalisés par des acteurs étrangers»

Rita Graf, Weltbild Verlag

2.4 Importance du financement et de l'attitude des apporteurs de fonds

Le chapitre précédent sur le niveau des acteurs étrangers omettait un aspect essentiel: les concurrents étrangers ne sont souvent pas considérés comme une menace, en général cela se limite à un nombre relativement petit d'entreprises actives sur le plan international. **THINK BIG**: telle est la caractéristique de ces acteurs et cela se reflète dans le second facteur important de réussite (Fig. 8), l'orientation vers la croissance au lieu de l'orientation vers les recettes des apporteurs de capitaux. Les entreprises s'établissent déjà, au départ, comme des groupes implantés de manière globale qui visent d'une part un immense potentiel de marché, et d'autre part, maintiennent leurs coûts et leurs charges fiscales à un bas niveau grâce à une répartition internationale judicieuse.

Le cas le plus évident est celui d'**Amazon**: 20 ans après sa fondation en 1994, l'entreprise ne dégage toujours pas de bénéfice approprié en comparaison avec son chiffre d'affaires. Les revenus sont toujours réinvestis dans une part de marché supérieure et dans le développement de l'entreprise. La stratégie commerciale qui vise le leadership sur le marché et qui est orientée sur le très long terme se trouve clairement exprimée par la déclaration suivante du fondateur Jeff Bezos: «We believe that by keeping our prices very, very low, we earn trust with customers over time and that actually does maximize free cash flow over the long term» [11]. Amazon poursuit sa route en direction de la conquête de nouveaux marchés dans lesquels une position de leader peut être atteinte par un leadership sans compromis au niveau des prestations, et ce de manière tellement conséquente et réussie que ses actionnaires sont prêts à reporter à très long terme les bénéfices (voir également p. 11).

Dans les interviews réalisées pour cette étude, Amazon, Google et Zalando sont les trois entreprises qui occupent le plus de personnel, même si Zalando ne constitue que l'exemple d'un phénomène actuel de financement.

2.4.1 Zalando: exemple d'un phénomène actuel de financement

Pour de nombreux participants à l'étude, Amazon a construit sa supériorité apparemment inatteignable sur une période de 20 ans. Sa réussite est reconnue de toutes parts comme étant une prestation pionnière originale caractérisée par une excellente orientation vers le service, un Roll-out global réussi et l'utilisation de sa propre position d'avant-garde pour construire des structures qui permettent de générer des revenus et de continuer à croître. Toutefois, le fait que **Zalando**, pratiquement inconnu, réalise deux ans après son entrée sur le marché suisse un chiffre d'affaires en ligne estimé à plus de 200 millions de CHF [12] par an effraie de nombreux acteurs suisses, et cela au-delà du secteur de la mode directement concerné. En l'occurrence, il ne s'agit pas seulement de Zalando, mais également d'un phénomène dans lequel la concurrence est largement soutenue par la forme de financement.

«Zalando s'est surtout achetée sa position, elle ne l'a pas construite»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Grâce à l'argent misé par leurs apporteurs de fonds, les Newcomers portent les entreprises existantes au bord de la faillite»

Armin E. Schmid, eBay International

«Globalement, des flux financiers importants alimentent l'E-Commerce. Cet argent ne peut pas être restitué à tout le monde»

Christian Kunz, ricardo.ch

«L'attitude des apporteurs de fonds est le facteur le plus décisif dans la réussite des grands acteurs étrangers. Il y a beaucoup d'argent investi sur le marché qui doit être placé ailleurs»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

Le point de départ de concepts commerciaux de ce genre est «l'innovation» consistant à construire une position réussie sur un marché déjà existant, en fournissant des prestations de services qui sont **considérées comme non-rentables dans le secteur** – dans le cas de Zalando, l'envoi et le retour gratuits des marchandises. Si l'on a comme objectif de parvenir rapidement à occuper la première place sur le marché, les opérations seront lancées à partir de rien. Un taux de croissance élevé sera rapidement atteint, chaque commande étant synonyme d'amortissement du capital. Un cercle de financement commence à s'esquisser: les investisseurs identifient une fusée potentielle en termes de croissance et donc des chances de bénéfices sur le marché des capitaux. Ils financent la croissance, celle-ci génère simultanément des besoins accrus en capitaux et une valorisation supérieure de l'entreprise. «Only number one can raise unbelievable money at unbelievable valuations» écrit Oliver Samwer [13], co-fondateur de Rocket Internet et participant majeur à l'expansion de Zalando. Pour accélérer la croissance, des montants importants sont investis dans l'acquisition de clients (voir Fig. 8, «pression publicitaire intense»). Le capital supplémentaire sera obtenu par l'acceptation de nouveaux investisseurs et par la cession de parts aux investisseurs antérieurs.

Dans ce contexte, tout apport de capital sera considéré comme une confirmation du relèvement de la valeur de l'entreprise. En cas de décuplement de la valorisation de l'entreprise, le premier investisseur reçoit son apport en retour s'il vend seulement un dixième de ses actions. Pour que ces opérations de marché des capitaux puissent fonctionner, il faut surtout que la «Story» promette des perspectives de gains importants à l'avenir. Le marché primaire, chez Zalando le commerce de détail du textile, en constitue simplement la scène. Que le pari sur l'avenir finisse ou non par s'avérer gagnant reste incertain pendant la durée de la période de construction.

«Chez les grands acteurs qui se développent par les capitaux, la question se pose de savoir quelle sera leur durabilité. Les premiers investisseurs se retireront à temps, les derniers en feront les frais»

Marcel Dobler, Digitec

«Pour les investisseurs, les modèles d'affaires orientés vers la croissance sont parfaits aussi longtemps qu'ils ne figurent pas en fin de chaîne de financement: l'avant-dernier ne dégage plus de hausse de valeur, le dernier fait face aux problèmes et il doit accepter des amortissements sur le stock de marchandises»

Un participant à l'étude

«C'est là ce qui est tragique: qu'une activité soit rentable ou non, c'est secondaire à ce moment-là, il s'agit surtout de conquérir le marché»

Markus Mahler, Brack Electronics

«Amazon et Zalando poussent les autres acteurs dans le coin de la non-rentabilité avec leurs services gratuits de logistique»

Christian Kunz, ricardo.ch

Les **marchés primaires** sont **en mutation** du fait du phénomène d'apport par le marché des capitaux: les Start-ups retirent des parts de marché aux acteurs existants et elles créent chez les consommateurs des attentes que de nombreux acteurs ne peuvent pas satisfaire de manière rentable avec leurs concepts commerciaux actuels.

Les nouveaux concepts commerciaux constituent ainsi une version réduite de la «**Freeconomics**» [14] dans la mesure où leur activité économique primaire ne couvre pas l'intégralité des frais et où les montants manquants ainsi que le bénéfice doivent être couverts par un contexte parallèle. Le contexte parallèle est, au cours de la phase de lancement, le marché des capitaux. Lorsque les comptes sont faits, l'entreprise devient un nouveau standard sur le marché et crée une **nouvelle marque** – Amazon en est le meilleur exemple. Dans les achats et l'exploitation, des économies d'échelles positives sont créées, la courbe d'apprentissage rapide a pour effet un saut quantitatif en termes de compétences. Tout cela peut sembler rebutant à un imitateur, l'absence d'acteurs comparables soutient le profil de la marque. Le **risque** consiste à ce que la situation visée ne soit pas atteinte ou que le financement ne suffise pas. Et les dangers sont notamment que le volume visé de chiffre d'affaires ne soit pas atteint si les effets requis d'économie d'échelle ne peuvent être suffisamment déployés, si les concurrents copient le concept ou introduisent des concepts plus efficaces, si la dynamique du marché reste tellement élevée que les investissements trop importants dans l'acquisition de clients ne peuvent pas être réduits ou si les conditions économiques générales se détériorent.

A l'heure actuelle, les médias posent régulièrement la question de savoir si les entreprises Internet ne seraient pas surévaluées sous forme spéculative sur le marché des capitaux de manière analogue à ce qui s'était produit dans les années de **bulle Internet** entre 1997 et 2000. La Fig 10 montre que les avis sont partagés au sein du panel de l'étude. La question est toutefois orientée vers l'international, pour la Suisse, elle reviendrait sans équivoque à nier toute bulle (voir le chapitre 0).

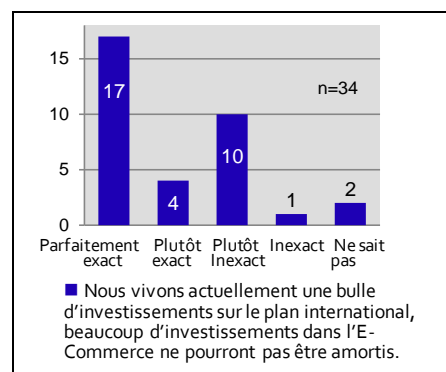


Fig. 10: y a-t-il actuellement une bulle d'investissements?

2.4.2 Online Category Killers et Industry Dominators

Un **Online Category Killer** peut, en cas de réussite, découler d'entreprises à la Zalando – cela correspondrait à son objectif. Le concept de *Category Killer* correspondait à l'origine à un format commercial né dans les années 1970 qui disposait, dans de grands locaux commerciaux situés en dehors des villes, d'un très large assortiment à prix réduits pour un groupe spécifique de marchandises. «Le nom provient du fait que les Category Killers se sont fixé comme objectif de dominer leur secteur et de supprimer toute concurrence» [15]. Depuis quelques années, l'utilisation du concept par des entreprises telles que Toys «R» Us ou Media Markt passe aux acteurs en ligne tels que iTunes ou aux fondations des frères Samwer telles que Zalando ou Home24. En Allemagne, l'étude: «Category Killer, le commerce stationnaire sous contrainte de mouvement forcé» [16] sortie en avril 2014 a fait sensation: à partir des réponses à une enquête auprès de 8 000 consommateurs, un *Fit Score* et un *Kill Thrill* ont été déterminés pour les distributeurs allemands, les deux étant des indicateurs par rapport à la menace constituée par Internet. Sur cette base, une liste des 50 entreprises les plus menacées a été élaborée et elle a été publiée en exclusivité dans la version allemande de *WirtschaftsWoche* [17]. La langue martiale utilisée par Oliver Samwer, de Rocket Internet, dans la communication interne [18] a fait son chemin dans les médias et elle a généré de la crainte chez les entreprises concernées.

Pour **Amazon** et **Google**, le concept de *Category Killer* est toutefois insuffisant. Leur importance doit être placée à un niveau supérieur. Elles peuvent être considérées comme des **Industry Dominators**. Leur suprématie ne se limite pas à un groupe de marchandises, elle concerne les opérations B2C dans leur ensemble. Dans ce contexte, Amazon assume le rôle classique de grossiste; Google se positionne en tant que prestataire qui soutient le commerce par des fonctions individuelles. Ensemble, leur domination du marché se constate dans de nombreux pays et leur rendement élevé se distingue des Category Killers propulsés par le marché des capitaux encore en phase de construction.

En raison de leur position habilement répartie sur le plan international, elles peuvent, en toute légalité, s'affranchir partiellement du cadre juridique des pays dans lesquels elles sont établies.

2.4.3 Amazon – le leader du marché dans l'E-Commerce apparemment hors de portée

Amazon a dégagé, en 2013, plus de chiffre d'affaires que ses dix premiers concurrents sur Internet avec près de 68 milliards d'US\$ [19]. Parmi les plus grandes entreprises mondiales de commerce, Amazon est entré dans le Top 10 en 2014 grâce à son fort taux de croissance (+20 % en 2013). Les revenus sont investis, pour maintenir des prix de vente réduits, dans la construction massive de l'infrastructure de logistique et dans l'automatisation ainsi que dans des champs d'activités étendus, par exemple le système d'E-Book d'Amazon, le Kindle.

Dans le commerce des médias, Amazon est déjà considéré depuis des années comme un Category Killer en ligne. Selon les rapports annuels, les médias auraient aujourd'hui une part au chiffre d'affaires qui ne dépasserait pas 30% des ventes. Des catégories supplémentaires de produits ont été ajoutées petit à petit. En Allemagne, amazon.de est le centre d'approvisionnement en ligne, alors que toutes les choses dont Amazon ne dispose pas dans sa propre gamme sont complétées par le marché – les clients y trouvent pratiquement tout ce qu'ils recherchent. Amazon a surtout réfléchi à la logistique, laquelle est par ailleurs massivement subventionnée. Avec **Amazon Prime**, l'entreprise suscite de fortes incitations à commander si possible régulièrement, car les livraisons Premium sont gratuites grâce à l'abonnement illimité. Un deuxième abonnement, **l'abonnement épargne**, récompense les achats réguliers par des avantages en termes de prix et il fait d'Amazon le fournisseur habituel des produits correspondant à des besoins récurrents. La réussite dans un domaine est utilisée sous forme habile pour le lancement d'autres offres sur le marché: les clients Prime peuvent actuellement souscrire gratuitement des milliers de titres pour leur Kindle et utiliser sans limite l'offre de visualisation de films.

Le fait qu'Amazon n'hésite pas à **se servir de sa position commerciale** ressort régulièrement des annonces de presse. Le 15 mai 2014 FAZ.NET, le service en ligne de la Frankfurter Allgemeine Zeitung, annonçait un blocage à la vente des livres d'un éditeur allemand en tant que moyen de pression pour obtenir des rabais [20]. Le bras d'Amazon s'étend également en Suisse: selon des déclarations concordantes des participants à l'étude, Amazon cache, pour les entreprises de recherche de marché cherchant à déterminer les chiffres publiés sur l'évolution du commerce suisse des livres, la différence entre les activités stationnaires et les activités en ligne, ce qui complique l'estimation de la part de marché d'Amazon.

«Amazon Prime est le Killer du commerce de détail»

Armin E. Schmid, eBay International

«En ce qui concerne les médias, il n'existe qu'un seul acteur étranger majeur, Amazon, et il détermine tout»

Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

«Amazon s'engage entretemps plus fortement en Suisse – sans faire de bruit»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«L'alliance Tolino pour les E-Books est très réjouissante. Les clients sont de plus en plus sensibles au thème du système ouvert contre système fermé»

Rita Graf, Weltbild Verlag

De tels détails peuvent être considérés comme des frictions peu significatives entre concurrents. Mais si l'on considère ce modèle de comportement dans le domaine de la **concurrence** initiale sur le **marché de l'E-Book**, il ne s'agit ni plus ni moins que de la capacité de survie du commerce suisse des livres: **l'Amazon Kindle** est considéré, en Europe, comme le principal système d'E-Book. Il s'agit d'un système fermé, ce qui signifie que les E-Books achetés chez Amazon ne peuvent être lus que sur les lecteurs d'E-Books Kindle ou avec des Apps Kindle. Le commerce suisse des livres n'a plus de place pour un système de ce genre. Pour contrecarrer cette évolution, notamment dans l'espace D-A-CH, Weltbild, Hugendubel, Thalia, Bertelsmann Club et Deutsche Telekom ont conclu **l'alliance Tolino**. Leurs Readers d'E-Books, lancés en 2013, peuvent largement se comparer au Kindle d'Amazon en termes de fonctionnalités et de prix. Les partenaires commercialisent la base technique commune du système ouvert sous leurs différentes marques. Après une année, on peut parler au moins d'un succès d'estime.

Mais quelques participants à l'étude se posent la question de savoir comment l'aventure va continuer – et pas seulement parce que le partenaire de l'alliance Weltbild est, dans l'intervalle, sous tutelle pour insolvabilité. Au cas où Tolino prendrait au Kindle d'Amazon la position de leader sur le marché de langue allemande, est-ce qu'Amazon s'en contenterait? Si non: qui finirait par s'imposer si les deux devaient s'affronter dans une **lutte pour le leadership du marché**, notamment dans le domaine du marketing, de l'innovation technique, de la lutte des prix et/ou de l'influence des éditeurs sur la concession des droits? Des moyens financiers suffisants et une attitude concurrentielle, dédiée et prête à assumer des risques des apporteurs de capitaux est indispensable pour tenir dans une telle lutte concurrentielle: l'alliance Tolino pourra-t-elle y parvenir et tenir tête à un Amazon dominé par son fondateur Jeff Bezos?

S'il ne devait s'agir que de la Suisse, Amazon ne vouerait peut-être tout simplement aucune attention à cette évolution étant donné la petitesse du marché. Dans le cas de Tolino, une **alliance** s'est constituée **avec les plus grandes entreprises** existantes dans l'espace germanophone du secteur – encore que l'on parle toujours d'un scénario à la **David contre Goliath**.

La performance d'Amazon semble, pour certains des participants à l'étude, **impossible à rattraper**. A l'heure actuelle, Amazon a une attitude plutôt réservée envers la Suisse, remarque l'un des interlocuteurs. L'un des principaux risques pour son entreprise est, selon lui, qu'Amazon se jette un jour dans une lutte agressive en Suisse afin de conquérir des parts de marché et qu'il pourrait ainsi contraindre **le marché à se consolider**.

2.4.4 Google – Puissance et force financière par une avancée en termes d'informations

Au contraire d'Amazon, Google n'est connu ni comme distributeur ni comme place de marché, mais comme acteur de services Internet, notamment grâce à son moteur de recherche. Google a dégagé, selon nos estimations, des recettes de près de 60 milliards de US\$ en 2013, soit +19% en comparaison avec l'année précédente, et un bénéfice net de pratiquement 13 milliards de US\$: +20%. Près de 85% de ces recettes proviennent de recettes publicitaires. Rien qu'en Allemagne, un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'€ a été dégagé en 2013, autrement dit plus que les neuf principaux fournisseurs de marchandises, de services et de contenus ensemble [22]. Google dispose «net de plus de 55 milliards de dollars en espèces» pour procéder à des acquisitions et à des extensions ou pour défendre sa position de leader [23]. D'après

le directeur de Ringier, Marc Walder, Google contrôlerait à l'échelle mondiale 70% d'Internet dans le domaine de la recherche [24] et, selon les indications de l'initiative politique critique contre Google, *Open Internet Project*, la part de Google dans les recherches sur Internet atteindrait, dans l'Union européenne, plus de 90% [25].

Dans l'E-Commerce, Google est approprié à deux points de vue: d'une part, du fait de ses services d'accès aux clients, voir Fig. 11 [26] et le chapitre 2.8 et d'autre part – et c'est ce dont il s'agit dans ce chapitre – du fait de son **rôle dans la distribution de marchandises et de prestations de services**.

«Google est un monopole peu transparent»

Un participant à l'étude [21]

«Google s'est imposé non seulement en tant que moteur de recherche, mais aussi en tant que navigateur. Ce qui lui donne beaucoup de pouvoir»

Un participant à l'étude [21]

«Avec Google Shopping, Google a été en mesure d'augmenter les prix et de les augmenter encore, il n'existe aucune alternative»

Un participant à l'étude [21]

«60% de nos visiteurs viennent de Google»

Un participant à l'étude [21]

«C'est vrai que Google constitue un bon outil, mais on n'aime pas dépendre d'un Player. La future stratégie de Google est imprévisible et présente donc des risques»

Un participant à l'étude [21]

L'objet du commerce consiste à faciliter l'échange entre les fabricants et les acheteurs. A cet effet, les distributeurs disposent de toute une série de fonctions de création de valeur, ce qui a été présenté sous forme exhaustive à l'époque dans l'E-Commerce Report suisse 2012 [27, 28]. L'une de ces fonctions de création de valeur est la création d'accès aux clients. Google aide les acteurs à remplir cette fonction à l'aide du moteur de recherche. Google crée de la transparence sur le marché et il aide les deux parties à ajuster au moment approprié l'offre et la demande. La confiance dont bénéficie Google dans ce contexte se fonde sur l'hypothèse qu'il repose sur un algorithme neutre par rapport aux acteurs qui facilite l'intermédiation selon des critères objectifs dans le sens d'une concordance technique optimale des exigences réciproques. Même la constitution des prix pour obtenir ce bien rare qu'est l'attention relève d'un algorithme qui traite l'acteur concurrent de manière identique et loyale – indépendamment de l'offre de prix, c'est en tout cas ce que chacun croit. Dans un monde rationnel, la confiance requiert la possibilité de contrôler; faute de quoi, le risque existerait que la confiance puisse s'avérer n'être qu'une vision naïve. Les participants à l'étude ont conscience de ce risque. Mais, dans la mesure où la recherche Google et son utilisation par l'optimisation des moteurs de recherche (SEO) ainsi que la publicité sur les moteurs de recherche (SEA) fonctionnent correctement depuis des années et puisque la plupart des personnes interrogées peuvent construire autant de savoir-faire dans un cadre économique logique, cette situation est considérée comme acceptable par la plupart des participants.

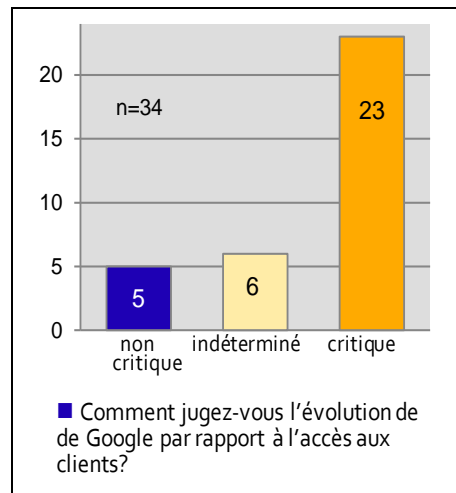


Fig. 11: appréciation concernant Google

Par contre, les évolutions selon lesquelles Google étend ses activités dans les fonctions classiques de création de valeur de ses clients provoquent plus de soucis. Cela survient dans une proportion significative au sein des assortiments, par exemple en ce qui concerne **Google Shopping** ou **Google Hotel Finder**. Si un client recherche un produit qui lui convient dans un groupe de marchandises, le revendeur classique lui donne un aperçu sur une gamme sélectionnée à l'avance. Pour y parvenir, il fournit des prestations d'information et de conseil en vue de soutenir la décision. Avec ces fonctions, le fournisseur peut se distinguer sur le plan qualitatif et affiner son profil de marque. Si, toutefois, le client obtient déjà les offres disponibles de Google et si la fonction de conseil du distributeur est remplacée par des appréciations de clients et par d'autres informations disponibles sur Internet, il ne restera plus au distributeur que les fonctions de Fulfillment de livraison et de déroulement du paiement ainsi que le traitement des réclamations ou les thématiques de l'après-vente. Google s'accapare les fonctions à base d'informations et donc numérisables et laisse pour une large part aux acteurs la possibilité de se différencier et de se constituer une marque – tout en leur abandonnant le déroulement opérationnel et donc tous les risques de l'activité. Dans la présentation des pages correspondantes de Google, les acteurs en tant que tels sont réduits à la disponibilité, au nom et au prix (Fig. 12). Ce spectre limité d'activités se réduit au **rôle d'un distributeur**.

«Si Google change l'algorithme de classement SEO ou s'il sanctionne une entreprise, les opérations peuvent s'écrouler, sa puissance ne doit pas être sous-estimée»

Un participant à l'étude [21]

«De nos jours, Google s'est intégré différemment dans la chaîne de création de valeur, par Google Flights et Google Hotels. Jusqu'ici, il s'était présenté de manière neutre en tant que canal de distribution. Maintenant, avec son offre, il crée une plus grande pression concurrentielle et perd de sa neutralité»

Un participant à l'étude [21]

«Google gagne toujours»

Un participant à l'étude [21]

Des fonctions identiques sont remplies par les places de marché en ligne, les méta-moteurs de recherche, les plateformes comparatives de prix et assimilés. La principale différence consiste en l'avancée informationnelle dramatique dont dispose Google:

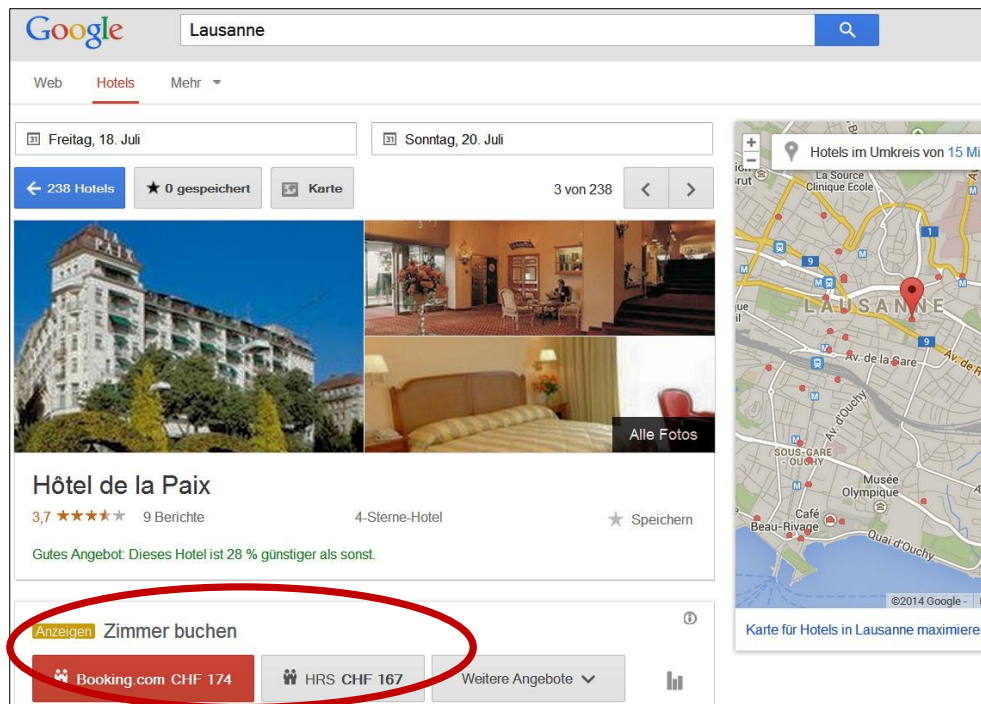


Fig. 12: Google Hotel Finder: les acteurs annoncés sont réduits au processus de Check-out

- Google connaît le **besoin actuel** d'un client potentiel à partir de son recours à un moteur de recherche.
- Google connaît les caractéristiques et les préférences **du client** à partir de son comportement actuel et antérieur en matière de recherches, de l'historique de sa navigation dans les pages Google et probablement aussi des autres sites Internet via Google Analytics ou via les bannières publicitaires gérées par Google, mais aussi à partir d'informations des services de Google tels que Gmail, Google+, Google Docs, etc. ainsi que des données du système d'exploitation Android de son périphérique pour mobiles.
- Google connaît les caractéristiques des **acteurs** et de ses offres à partir des données transmises sous forme explicite pour ses fonctions d'intermédiaire, de l'analyse du site Internet par les robots chargés de l'indexation et de l'observation du comportement d'autres clients via Google Analytics.
- Google identifie les préférences, **les tendances du marché**, les différences régionales, les suroffres et les goulets d'étranglement du fait que des données sont prélevées sur de très nombreux acteurs. Google peut identifier des modèles statistiquement révélateurs pour bien des domaines et surveiller en temps quasi-réel les changements qui surviennent.

L'état des données doit être suffisant afin de pouvoir prédire, en cas de saisie d'un concept de recherche par un utilisateur connu, le résultat vraisemblable du processus en cours de démarrage d'achat et de décision avec un taux de confiance approprié. Cette **connaissance des prévisions** peut être utilisée afin de déduire un équilibre optimal entre la demande et l'offre. La question est de savoir si l'optimisation relève de l'intérêt de l'acheteur, de celui du fournisseur ou de celui de Google. La satisfaction des clients doit bénéficier d'une priorité élevée. En outre, Google défend ses intérêts, en tout cas à moyen terme.

«Google trouve sa justification dans le commerce. ... Google deviendra de plus en plus un revendeur, il bénéficie d'une avance en termes d'information. ... Google peut suivre rapidement les tendances et nous juger de manière déterminante, nous, les distributeurs»

Un participant à l'étude [21]

«Google occupe une place surdimensionnée dans la création de valeur»

Un participant à l'étude [21]

Cela devrait pousser les **acteurs vers la position la plus faible** et les réduire, sur le plan purement financier, à la fonction du plus offrant. La situation est encore plus problématique dans les cas où Google offre une transaction de vente dans son intégralité. Le dernier exemple en date est Google Play Movie, service qui a été lancé en Suisse en mai 2014 [29].

Le double rôle de Google en tant qu'intermédiaire, d'une part, et de fournisseur, d'autre part, contient un conflit d'intérêt inhérent. Le cumul des facteurs suivants provoque toutefois des soucis chez les participants à l'étude:

- Google dispose d'une transparence du marché unilatérale, quasiment intégrale
- Google est, sur Internet, l'interface dominante dans l'intermédiation entre l'offre et la demande
- Google, intervenant simultanément en tant qu'intermédiaire et en tant qu'acteur, aurait la possibilité de favoriser ses propres offres
- Google est peu transparent dans son comportement
- Google n'est concerné que par la défense des intérêts de ses actionnaires, les deux fondateurs disposent de la majorité des droits de vote [30]
- Google fait preuve, dans la conception de sa structure globale de groupe, d'une grande habileté à utiliser les faiblesses d'un système légal global fragmenté et lourd en fonction de ses propres intérêts. Les bases légales des pays dans lesquels les plus grandes recettes sont dégagées ne sont applicables que partiellement, par exemple en matière d'environnement fiscal.

2.4.5 Du côté de la concurrence

Même si les bases de réussite des Category Killers, Amazon et Google, sont totalement différentes, la force de frappe financière énorme et la détermination des apporteurs de capitaux constituent des caractéristiques communes. Dans certains domaines d'activités, ils disposent d'une suprématie massive, chez Google on constate même une position dominante sur le marché. Qu'est-ce qu'un acteur suisse pourrait leur opposer si ces grands acteurs dominants venaient à prendre une attitude concurrentielle agressive en Suisse? Au moins les Industry Dominators jouent dans une autre catégorie – du côté de la concurrence gérable en Suisse.

2.4.6 Le financement des investissements d'E-Commerce en Suisse

Pour les entreprises suisses, une **bulle d'investissements n'est pas d'actualité**. Le petit marché intérieur ne dispose que d'un faible potentiel pour des hausses considérables de bénéfices dans l'avenir. Les quelques Players ayant commencé en Suisse et qui disposent d'opérations internationales depuis le début occupent une situation de niche et ils n'ont pas une importance démesurée. Les concurrents étrangers fortement capitalisés ne jouent, selon le secteur, soit aucun rôle, soit un rôle très important – selon la perspective du fournisseur concerné par les mutations sur le marché.

Le comportement correct des investissements en propre constitue par contre, pour la majorité des participants au marché, un thème central. **«Investir ou stagner?»** Tel était le résumé de l'E-Commerce Report suisse de l'année passée [31]. La nécessité de procéder continuellement à des investissements importants est confirmée encore plus fortement en 2014 par rapport à l'année dernière avec 33 votes sur 34 (Fig. 13). Ces investissements, qui se situent dans un champ de tension complexe constitué par la part de marché, l'innovation et la rentabilité, font l'objet, dans de nombreuses entreprises, de discussions intenses entre la direction et le conseil d'administration. Après les investissements élevés au cours de l'année passée, le nombre d'entreprises qui investissent encore plus que les années précédentes s'est réduit de 22 à 16, toujours sur 34.

«Il existe des secteurs dans lesquels des surinvestissements sont opérés sans commune mesure. Mais, dans le secteur des voyages, cette phase est arrivée à sa fin»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«Rien ne se produit dans notre secteur sans investissements considérables et développements continuels réguliers»

Matthias Thüerer, ebookers.ch

«Notre situation en termes de revenus sera toujours marquée par des investissements incroyablement élevés dans la technologie, mais cela ne sera pas éternel»

Bea Knecht, Zattoo International

«Ceux qui ne sont pas prêts à procéder à de longues phases d'investissement et qui agissent de manière trop orientée vers le bénéfice dans le canal en ligne sont condamnés à disparaître»

Christian Kunz, ricardo.ch

«Le sommet est plus étroit, mais tout le monde investit»

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

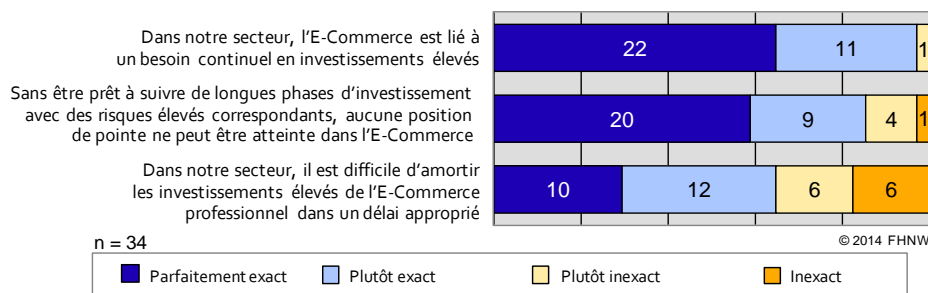


Fig. 13: déclarations relatives aux investissements dans l'E-Commerce

Les motifs d'investissement sont l'optimisation de sa propre position par rapport à la concurrence, la hausse de la performance, le développement continu de l'informatique, notamment en relation avec le passage rapide du trafic sur des périphériques mobiles de même que les investissements dans l'acquisition des clients, leur fidélisation et la part de marché. Quelques participants à l'étude ont gagné correctement leur vie dans le passé et procèdent désormais à des investissements de renouvellement. D'autres n'ont encore jamais connu de longue phase de revenus solides au stade de l'EBIT – surtout du fait d'investissements élevés permanents.

«Romazini Fine Wine a été fondé il y a 10 ans en tant que premier distributeur de vins en ligne en Europe. ...Le marché du vin a fortement évolué au cours de ces dernières années. ...Les marges chutent et les investissements augmentent. ...Nous avons ainsi décidé de fermer notre Online Shop à la fin novembre 2013»

www.romazini.ch [ajout le 12.5.2014]

Dans certains cas, les investissements initiaux ont été amortis, c'est-à-dire qu'ils ont été considérés comme des investissements préalables dans la conquête et la compréhension du marché. Dans d'autres cas, une longue période d'orientation vers les revenus a débouché sur de faibles investissements ou sur une réduction de la capacité concurrentielle, ce qui requiert désormais des mesures de rattrapage. Le besoin élevé en investissements contribue à la consolidation que l'on peut observer dans certains secteurs (voir Fig. 5).

Les citations ci-contre indiquent que les participants à l'étude thématisent des expériences et des **attitudes** totalement différentes **envers leur propre comportement en matière d'investissement**. Quelques-uns sont plus fortement orientés vers l'avenir et gardent surtout à l'œil leur position commerciale. D'autres sont plutôt orientés vers leurs revenus ou doivent satisfaire à des attentes correspondantes de la part de leur propriétaire. Une limite critique semble être celle de **cinq ans**. Souvent, des résultats positifs sont escomptés après cinq ans en ce qui concerne l'EBITDA, ce qui signifie que, à partir de là, les investissements devraient être amortis. Ce qui est un problème pour les participants à l'étude qui sont actifs dans un secteur encore en cours de consolidation et qui ont besoin de procéder à des investissements massifs en étant confrontés à une intensité concurrentielle intense. Ils doivent s'attendre, le cas échéant, à être dépassés par des acteurs encore plus déterminés en termes d'investissements.

«La situation peut évoluer rapidement dans l'E-Commerce, raison pour laquelle nous devons surveiller la rentabilité»

Tonino Romano, Kuoni Reisen

«L'E-Commerce est encore tellement en mouvement qu'il est dangereux de vouloir être positif dans l'EBITDA et donc de ne pas réaliser les investissements importants nécessaires»

Amir Suissa, DeinDeal

«Il faut investir quand on peut amortir, sinon, on bloque l'entreprise dans la phase où les moyens sont nécessaires»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«L'E-Commerce est très intensif en capital. Pour atteindre une taille critique, pour des prestations de services et pour de la croissance, la forme de financement est fondamentale»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (places de marché en ligne)

«L'attitude des apporteurs de fonds est décisive pour tout. La difficulté consiste à identifier le moment où le cash flow annuel dégagé ne peut plus suffire et quand il faut être prêt à investir dans une nouvelle Star»

Rita Graf, Weltbild Verlag

«Sur Internet, on n'a pas de succès parce qu'on a de l'argent, mais parce que le produit est bon. Cela coûte cher ou il faut avoir du talent. Il faut alors passer à l'international. Après un certain temps, on dégage des avantages de taille»

Bea Knecht, Zattoo International

2.5 Concepts commerciaux intercanaux

Les chapitres précédents ont abordé les défis constitués par les acteurs en ligne étrangers ou à base de capitaux pour les revendeurs suisses. Les concepts commerciaux intercanaux constituent ainsi un facteur de réussite dans lequel les **acteurs qui disposent d'un avantage à domicile** et notamment les boutiques stationnaires peuvent se rattraper, ce qui ne peut être reproduit en termes numériques et ce qui signifie, pour les Pure Players globaux au niveau de l'E-Commerce, un terrain de jeu totalement nouveau.

Seuls 7 participants à l'étude considèrent que ce thème ne les concerne pas. En comparaison avec 2013, ce qui est frappant, c'est l'appréciation positive de ceux qui peuvent bénéficier d'un distributeur stationnaire dans le cadre de services Cross-Channel (Fig. 14): près des deux tiers pensent que des **augmentations de chiffre d'affaires** sont possibles. L'une des raisons invoquées est visiblement la combinaison appréciée entre la préparation en ligne des commandes et leur enlèvement dans le cadre d'une visite dans une boutique – Click & Collect. A l'heure actuelle, toutes les affiches de Manor affichent ce slogan en évidence. Et lorsque les clients entrent dans la boutique, ils achètent souvent d'autres articles – c'est sur ce scénario que repose l'attente de chiffres d'affaires en hausse. **Omnichannel** est de nos jours le mot qui fait le plus de buzz dans le commerce de détail, ce qui a été constaté lors du salon Euroshop en février 2014 à Düsseldorf, le plus grand salon au monde de la distribution qui se tient tous les trois ans. Une nouvelle étude sur la numérisation au point de vente [32] conclut que les **services Cross-Channel** qui ont pour effet un gain de temps et qui améliorent le confort au moment de l'achat rencontrent un intérêt élevé de la part des clients. Par contre, le conseil numérique ou l'intégration à des médias sociaux sont considérés comme moins significatifs.

Otto, le distributeur de vente par correspondance, veut lui aussi étendre le nombre de ses filiales [33]. **microspot.ch** oppose à la concurrence accrue un réseau rapidement étendu de lieux d'enlèvement. Le Pure Player **eBay** mise, à l'avenir, sur l'Omnichannel.

«Manor se positionne en tant qu'acteur Omnichannel, notre objectif est de faire venir les gens dans les points de vente»

Vanessa Delplace, Manor

«Il faut regrouper le hors connexion, l'en ligne et le mobile, cela ne fonctionne que comme un tout: l'Omnichannel»

Armin E. Schmid, eBay International

«L'époque des canaux distincts est terminée. C'est une chance pour les fournisseurs hybrides et cela constitue une limitation pour les purs fournisseurs en ligne»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«L'une de nos principales USP est le multicanal avec nos experts en voyages dans les agences de voyage»

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

«Une Same Day Delivery dans 17 lieux de retrait est une USP de microspot.ch»

Martin Koncilja, microspot.ch

«Le Multi-Channel va devenir la norme»

Christian Kunz, ricardo.ch

«Le commerce stationnaire recherche aussi entre-temps des clients sur Internet»

Sven Betzold, ifolor

«Pour Coop, un concept commercial intercanal est une bonne opportunité pour utiliser le potentiel existant»

Philippe Huwyler, coop@home

«Les Cross-Channel-Services doivent être simples de sorte que le client les utilise facilement et les comprenne sans explications»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Un organisateur considère de manière positive la possibilité de vendre ses billets au POS».

Peter Hürlimann, Starticket

«Près de 40% de nos commandes sont retirées dans une boutique»

Marcel Dobler, Diqitec

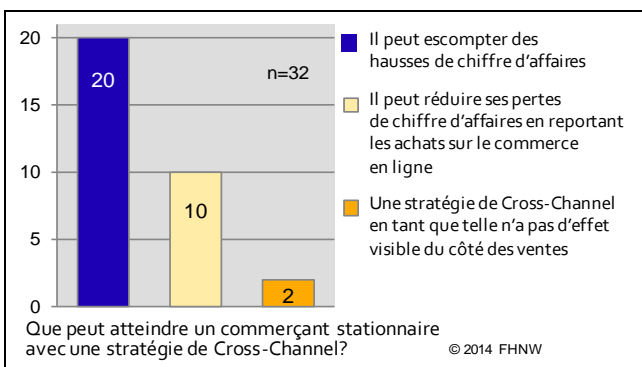


Fig. 14: potentiel pour commerçants stationnaires

Au lieu d'étendre ses propres canaux hors connexion, eBay commence à se lier avec le commerce stationnaire en alliant les compétences hors connexion aux compétences en ligne – afin de contrer explicitement Amazon [34].

Considérer les moyens publicitaires imprimés comme un canal propre – le concept de «Multichannel» a été d'abord contré par le secteur de la vente par correspondance – doit toutefois être considéré comme dépassé à l'heure actuelle. Le catalogue épais remis tous les 6 mois perd également de son importance dans la vente par correspondance. On peut observer chez pratiquement tous les types de fournisseurs un recours flexible à des **moyens publicitaires imprimés** de différents formats. Ils constituent des instruments très efficaces d'incitation, alors que les commandes par poste ou par téléphone deviennent de plus en plus l'exception.

La tendance vers le Multichannel ne signifie pas que toutes les questions critiques rapportées par l'E-Commerce Report suisse de l'année dernière ont été supprimées [35] ou même résolues dans l'intervalle. Le fait qu'une boutique en ligne ne soit pas une panacée simplement parce qu'une **marque** est connue, constat déjà ancien, est à nouveau confirmé, bien que la marque constitue, évidemment, un soutien extrêmement utile (Fig. 15). La question des frais supplémentaires pour le trafic en ligne se pose là où le commerce stationnaire a un problème de coûts par comparaison avec le commerce en ligne. Les acteurs Multichannel travaillent donc de manière encore plus intense à des **programmes de fidélisation de clients** et à d'autres solutions, afin de donner des impulsions dépassant les canaux comme pour mesurer et évaluer la réussite des mesures. Certaines entreprises expérimentent pour la première fois la reconnaissance des téléphones portables que de très nombreux clients laissent allumés.

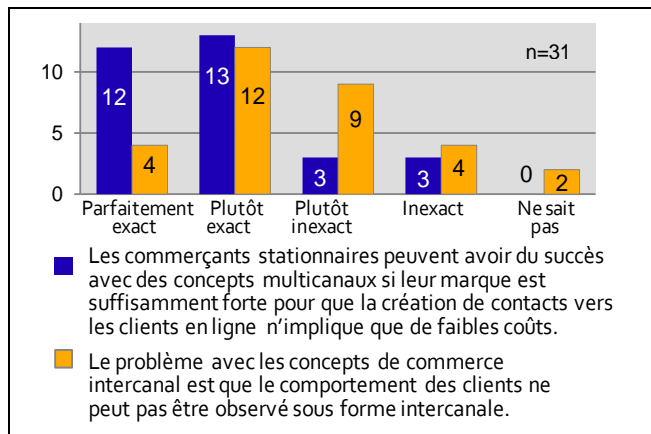


Fig. 15: aspects des concepts de commerce intercanaux

«Même les Pure Players peuvent faire du multicanal, sans avoir de filiales en propre»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Une marque forte investit dans le canal. D'un autre côté, l'acceptation resp. le succès du canal n'est pas automatiquement garanti»

Bettina Urwyler, Betty Bossi

«Le client ne voit pas les prix différents pour la même prestation dans différents canaux. Mais un Service-Fee sera accepté dans les canaux individuels»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«Si l'E-Commerce est moins rentable que d'autres canaux de distribution, les commerçants stationnaires doivent quand même y investir»

Arthur Dauchez, eboutic.ch

«Les filiales restent notre canal principal parce que nous y dégageons une meilleure marge»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Celui qui exploite parallèlement du commerce en ligne et hors connexion doit concevoir ses canaux de telle sorte qu'il existe globalement une parité des coûts»

Marcel Dobler, Digitec

«Un supermarché a besoin de plus de 20% de marge, ce qui est impossible de dégager en ligne avec une transparence via les plateformes de comparaison de prix»

Markus Mahler, Brack Electronics

«On peut attendre d'un concept commercial intercanal des hausses de chiffre d'affaires, mais pas de la rentabilité»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«La gestion des processus et l'architecture système sont déterminantes pour savoir si on peut encore gagner de l'argent»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Des investissements technologiques importants sont requis dans la réalisation de concepts commerciaux intercanaux»

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

«Les Cross-Channel-Services ne sont pas importants dans notre secteur»

Peter Bühler, CeDe.ch

Différentes exigences en termes de marges et donc des **prix** variés pour différents canaux continuent à constituer un problème. En général, on part du principe que les prix pour des articles identiques d'une marque doivent être uniformes quel que soit le canal utilisé – encore que seuls les articles proposés en ligne puissent être calculés différemment. Quelques participants à l'étude font état d'expériences avec des prix différents ou des actions spécifiques aux canaux. Dans le secteur des voyages, des **frais de service** compensatoires se sont imposés.

L'adaptation des plateformes techniques et les conflits internes entre les canaux constituent d'autres domaines faisant face à des défis majeurs dans les entreprises multicanaux (voir également le pitre 3.2).

2.6 Téléphones portables

Omnichannel, Multichannel, Multi-Device, on passe d'un concept à l'autre dans de nombreux entretiens. Celui qui parle d'Omnichannel veut généralement exprimer le fait qu'il intègre différentes plateformes électroniques dans son positionnement en dehors des boutiques en ligne pour les périphériques classiques dotés d'un clavier. Dans ce contexte, l'accent est placé clairement sur les **tablettes et les Smartphones**. Les Facebook Shops et assimilés dont il était question les années précédentes sous l'appellation *Social Commerce* ne sont plus d'actualité. La raison en est le passage extrêmement rapide du trafic vers les périphériques mobiles (Fig. 16). Chez plus de la moitié des participants à l'étude pour lesquels les chiffres 2012 et 2013 nous ont été présentés, la part du chiffre d'affaires générée par les périphériques mobiles dépasse déjà les 20% en 2013. Cette proportion a déjà progressé en 2014. Car chez 7 participants sur 34 à l'étude de cette année, la part des mobiles dépasse déjà les 30%, chez 4 d'entre eux, elle dépasse 40% et même 50% chez l'un d'entre eux.

Personne ne s'attendait à une transition aussi rapide. Chez de nombreux acteurs, les boutiques en ligne ne sont pas encore axées de manière satisfaisante sur les périphériques mobiles. Quelques acteurs, qui se sont surtout concentrés sur les Apps dans le passé, ont sous-évalué l'importance des sites pour mobiles. Il en résulte que le **taux de conversion** est en partie pire qu'avec les ordinateurs courants. L'effet est sensible dans les **Newslatters**, car celles-ci sont entre-temps souvent lues sous forme mobile et elles ne déploient qu'une partie de leur potentiel de chiffre d'affaires sur des sites Internet de boutiques qui ne sont pas conçus pour elles.

Comme dans d'autres secteurs de l'E-Commerce, le champ se différencie toujours plus dans le domaine des téléphones portables. Le regroupement des tablettes et des Smartphones sous le concept de plateformes mobiles, encore pratiqué dans l'étude de cette année, n'est plus approprié dans la pratique.

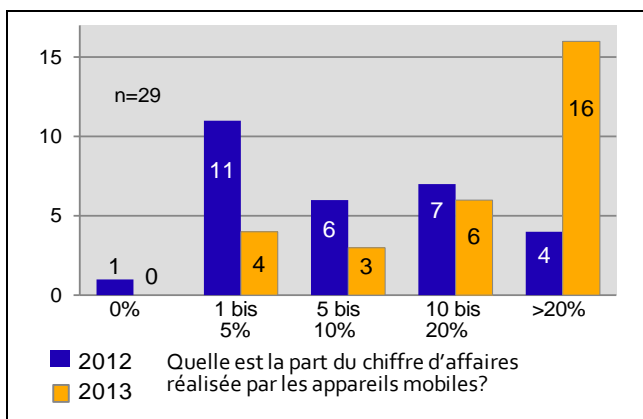


Fig. 16: forte augmentation du chiffre d'affaires réalisé via des appareils mobiles

«Qui aurait pu dire il y a 5 ans que nous aurions un trafic sur mobiles de 50% en 2013 – personne!»

Amir Suissa, DeinDeal

«Les fans achètent maintenant aussi avec leur Smartphone, c'est un défi pour tous les fournisseurs»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Le trafic des Smartphones et des tablettes a doublé en un an, même si le taux de conversion est sensiblement inférieur»

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

«En 2013, le nombre de visites par ordinateur a progressé seulement de 1%, alors que celui effectué par Smartphones et tablettes a doublé pour atteindre 50%»

Amir Suissa, DeinDeal

«La conversion s'est accélérée avec la mise en place d'un nouveau Responsive Website»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

Toujours plus de participants à l'étude distinguent les scénarios d'utilisation des types d'appareils et optimisent les interfaces par rapport à des Use Cases différenciés. «Le recours aux iPads et les achats avec des Smartphones représentent des situations d'achat totalement différentes» précise **Dominique Locher** de **Le Shop**: l'App pour iPad est utilisée essentiellement le soir en **mode d'achats décontractés**. Les Apps pour Smartphone, par contre, sont surtout utilisées dans la journée dans un **mode d'achats efficaces**.

Les voyageurs indiquent que des taux de conversion directs très réduits peuvent être atteints lors d'accès générés via des Smartphones. Malgré tout, ils sont importants pour attirer des clients dans une phase précoce de processus. Dans les produits combinés comme les voyages à forfait, la confrontation avec les détails et la réservation surviennent plutôt par tablette ou par ordinateur. Par contre, pour les **CFF**, le Smartphone est au cœur du dispositif: la fonction de l'App soutient l'information, l'achat et le Fulfillment en peu de clics et totalement sans rupture des médias.

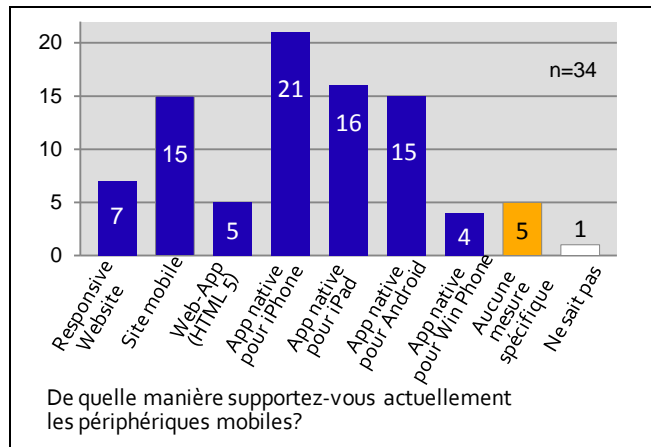


Fig. 17: support actuel des périphériques mobiles

La discussion sur les **App contre les sites pour mobiles** est plus controversée que le débat sur les tablettes contre les Smartphones. Les progrès techniques réalisés sur les sites pour mobiles et le Responsive Design ont de nouveau déplacé les tendances. Lorsque, il y a cinq ans environ, les applications commerciales mobiles pour l'iPhone ont été lancées en Suisse, il n'existait alors aucune alternative cohérente aux Apps. Pour les achats réguliers en ligne dans des supermarchés dans lesquels 30 ou même 50 articles sont recherchés simplement, l'App constitue aujourd'hui encore la mesure de toutes choses, tout comme pour les billets. Dans d'autres secteurs dans lesquels les commandes spontanées de peu d'articles sont typiques, de nombreux acteurs ne développent plus de nouvelle App à l'heure actuelle, notamment lorsque les ressources matérielles

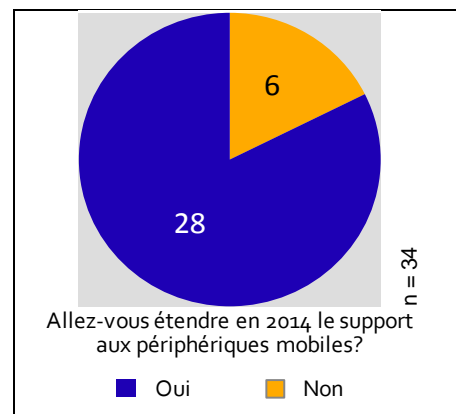


Fig. 18: plans d'extension aux portables

telles que la caméra du périphérique ne sont pas nécessaires. Au cours de l'an passé et à l'heure actuelle, les investissements passent en grande partie dans des **sites mobiles** ou dans des **Responsive Websites**.

La répartition des différentes solutions pour portables au sein des 34 participants à l'étude est visible dans la Fig. 17. Sur cette base, les trois quarts des personnes interrogées entendent continuer à étendre leur support des périphériques mobiles (Fig. 18). Parmi la liste des priorités, ce point figure au second rang en 2014 (Tab. 2). La moitié des mesures vise des **optimisations** et des extensions fonctionnelles de solutions existantes avec pour objectif de fournir un niveau de service supérieur aux téléphones portables.

«Nous travaillons selon la devise 'Tablet First'»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«Les Apps vont désormais perdre de l'importance»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Les nouvelles Apps natives seront conçues sous forme hybride, les nouveaux Responsive Website seront intégrés pour les transactions»

János Heé, Swiss International Air Lines

«Betty Bossi disposait d'une Shopping-App. Mais, comme la relation coût/utilité n'était pas optimale, nous l'avons supprimée»

Bettina Urwyler, Betty Bossi

«Nous allons migrer en 2014 vers un Responsive Website»

Peter Hürlimann, Starticket

«Notre page, optimisée pour les Smartphones, a généré dès le premier jour plus de commandes que l'App Android»

Daniel Röthlin, Ex Libris

Quelques acteurs ont comme vision générale de porter leur Shop sur toutes les plateformes existantes, alors que d'autres renoncent volontairement aux Apps – surtout pour des raisons de coûts. Seuls six participants parlent de nouvelles Apps, trois d'**Apps pour iPads**.

En ce qui concerne l'architecture des nouvelles Apps, il existe deux camps: le premier plaide pour des **Apps hybrides**, un conteneur spécifique à la plateforme avec accès aux fonctionnalités de base d'un site Internet Responsive. La motivation sous-jacente à de telles Apps serait l'icône permanente sur le périphérique du client, l'effet promotionnel lors de son affichage sur l'App-Store, la satisfaction d'une attente des clients considérée comme générale ainsi que des frais inférieurs par comparaison avec une App fonctionnant hors connexion. L'autre camp veut que les Apps soient «correctes», dotées de fonctions spécifiques et offrant au client une valeur ajoutée. En font partie les acteurs qui disposent d'une carte pour les clients. Ils veulent souvent intégrer leurs fonctions dans une App pour Smartphones. Trois entreprises évaluent l'intégration de la fonctionnalité de portefeuille dans leur App. Les autres participants à l'étude indiquent, par contre, vouloir rechercher une **consolidation** de leurs Apps – les solutions sans succès ou dont l'entretien coûte trop cher seront abandonnées.

2.7 Logistique

A l'heure actuelle, on observe un arsenal législatif dans le domaine de la **logistique liée à l'E-Commerce**. De meilleures performances sont visées par les acteurs: les revendeurs veulent se distinguer par un Fulfillment mieux taillé en fonction des besoins des clients finaux. L'**expérience sur le marché** doit être soutenue par un transfert répondant aux besoins et par un standard constant de qualité sur le dernier kilomètre, par la représentation de l'envoi et, le cas échéant, par une «expérience d'Unboxing». Toute une série de participants au marché accroissent leur profondeur de création de valeur dans la logistique, augmentent les unités en stock, réduisent les parcours de livraison entre les grossistes et les clients par une livraison directe, construisent des centres d'enlèvement ou s'engagent, sous forme ponctuelle, à effectuer des livraisons.

Dans le Fulfillment, il ne s'agit de rien de moins que d'atteindre la **proximité des clients** dans la phase d'adéquation: les acteurs multicanaux misent surtout, pour des raisons stratégiques, sur l'intégration de leurs opérations, encore que cela soit lié à des modifications considérables et que, en situation initiale, cela induit soit des frais individuels très élevés d'expédition, soit des investissements entre-temps très élevés pour une réorientation de la logistique et de l'informatique. Les Pure Players misent sur une réduction du temps de préparation et de livraison; souvent, les frais d'expédition ne sont pas calculés.

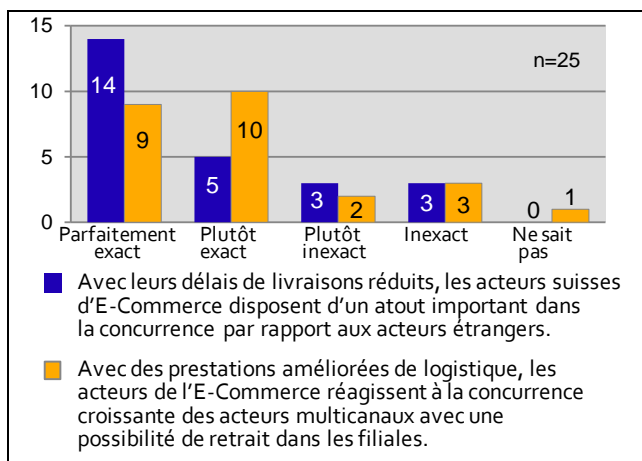


Fig. 19: pertinence du Fulfillment du client final

«L'immédiateté est un USP énorme, cela signifie que plus je livre rapidement, plus je suis attrayant. Au supermarché, c'est particulièrement vrai»

Philippe Huwyler, coop@home

«La hausse générale de la performance dans la logistique est super, elle aide tout le secteur»

Bettina Urwyler, Betty Bossi

«Le Drive combine le commerce en ligne et une brève durée de préparation ainsi que la possibilité de déterminer soi-même le moment du retrait»

Dominique Locher, LeShop

«A partir de juillet, nous allons livrer uniquement en courrier A. Sur 2014, cela nous distinguera de l'ensemble de la concurrence. Dès 2015, ce sera le standard»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Plus le délai de livraison est élevé, plus l'est aussi le taux de retour»

Matthias Fröhlicher, KOALA

De nombreux expéditeurs étendent le nombre de leurs options par rapport au lieu et à l'heure de la livraison. La proximité des clients a pour but de distinguer la concurrence des acteurs suisses, dans certains secteurs, elle est utilisée en tant qu'atout dans la **concurrence avec les acteurs étrangers** (Fig. 19).

La chaîne logistique dans son entier reste toutefois décisive pour assurer la réussite. Celle-ci commence chez le fournisseur ou son importateur. Quelques-uns d'entre eux peuvent soutenir l'E-Commerce, d'autres ne le veulent absolument pas. La performance du **niveau du commerce de gros** décide du niveau de performance du secteur dans l'E-Commerce: dans les secteurs de l'informatique et de l'électronique de loisirs, par exemple, le niveau de performance du commerce de gros est très élevé, presque tous les produits sont stockés en Suisse, les grossistes effectuent leurs parcours de livraison au nom et pour le compte des clients du commerce de détail de manière fiable et rapide. C'est dans ces conditions que la livraison le lendemain a pu s'établir en tant que norme dans ce secteur. Dans celui de la mode, les relations sont totalement différentes et aucune déclaration générale ne peut être faite pour une large offre de marchandises intersectorielles – entre un jour et dix semaines, on voit de tout, selon un participant à l'étude.

Même le **dernier kilomètre** est complexe à souhait si l'on vise un niveau extrêmement élevé de performance. Les exigences en matière de performance peuvent varier du tout au tout en fonction des marchandises et des motifs de commande, même au sein de la même gamme. Des produits alimentaires sont-ils requis pour un dîner convenu en dernière minute (→ rapidité, livraison à la maison/au bureau ou enlèvement en voiture) ou pour des achats hebdomadaires plutôt orientés vers les stocks (→ intervalle de temps défini au cours des prochains jours, livraison à domicile) ou pour des achats occasionnels couvrant les besoins tous les deux jours (→ rapidité, remise variable, même dans les transports publics)? Chacun de ces exemples de scénario peut contenir du vin, on ne peut donc pas dire d'une manière générale pour un groupe de marchandises tel que le vin si une livraison doit intervenir rapidement ou non, si elle peut être intégrée dans le flux du transport public ou non, si le client est prêt ou non à payer pour la livraison ou non. Mais une distribution ratée de produits alimentaires a toujours pour effet de gâcher le dîner.

Dans ces conditions, celui qui souhaite obtenir un **leadership dans le service** crée, de manière polarisée, soit un portefeuille avec différentes options de livraison qui sont conformes aux différentes situations de commande, soit il optimise une forme de livraison de telle sorte qu'elle s'adapte pratiquement à toutes sortes de situations. Dans le segment des supermarchés, les deux Players suisses se distinguent de la manière suivante: **Le Shop** soutient, avec Home, Drive et Rail, un portefeuille contenant différentes options de livraison alors que **coop@home** se concentre sur les livraisons à domicile et les rend accessibles sous forme universelle dans les zones villas par une grande quantité d'étroits intervalles de temps.

«De nos jours, le client veut plus qu'une simple livraison à domicile: plus de précision, plus de choix, plus de flexibilité»

Dominique Locher, LeShop

«Avec la Same-Day-Delivery, coop@home élève encore le niveau de service de la logistique»

Philippe Huwyler, coop@home

«Le temps de livraison est très important, nous investissons pour continuer à le réduire»

Pascal Meyer, QoQa Services

«Pour nous, la rapidité de livraison est une priorité supérieure à la réduction potentielle des frais d'envoi»

Sven Betzold, ifolor

«Que se passe-t-il lorsque personne n'est à la maison au moment de la livraison? Il faut aller au bureau de Poste? Les stations de retrait ne sont pas très nombreuses. Il reste encore pas mal de choses à faire»

Christian Kunz, ricardo.ch

«Les clients attendent les deux, des délais de livraison rapides et de la flexibilité»

Vanessa Delplace, Manor

«La Same-Day-Delivery avec livraison à domicile chez les privés est chère alors que le retrait dans des centres de Pick-up fonctionne bien»

Martin Koncilja, microspot.ch

«Par rapport aux délais de livraison, nous devons nous orienter en fonction des besoins des clients, pas en fonction de ceux de la Poste»

Philippe Huwyler, coop@home

«La Poste doit simplement baisser ses prix!»

Rita Graf, Weltbild Verlaag

Avec le Drive de **Le Shop** et les livraisons dans les zones villas de **coop@home**, la profondeur de création de valeur des acteurs est élevée – typique des performances de pointe. Cela s’applique également à **microspot.ch** qui prépare une gamme partielle pour un retrait rapide le jour même dans 17 centres propres d’enlèvement. Les performances standardisées des livreurs de colis ne sont pas toujours suffisamment spécifiques en termes d’intervalles de temps ou elles n’atteignent pas le rapport qualité/prix requis.

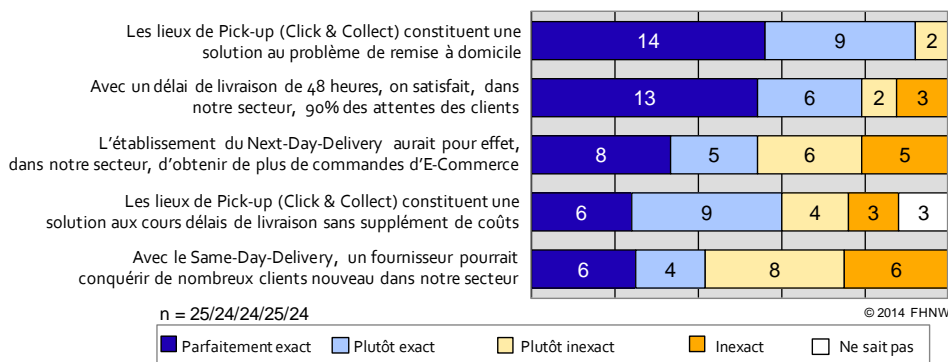


Fig. 20: appréciation des différentes prestations de logistique

Le marché suisse pour les livraisons B2C de colis est clairement dominé par la **Poste suisse**; après la libéralisation, les concurrents n’ont pas été en mesure de lui prendre autant de parts de marché que dans les pays voisins. Cela tient finalement à la forte popularité de la Poste au sein de la population: les clients abandonnent difficilement leurs anciennes habitudes. La Poste, lieu de récupération des envois après une tentative infructueuse de livraison ou pour la remise des colis en retour, est fortement ancrée dans la tête des clients suisses. Les concurrents en font ainsi les frais. Ils ne peuvent accroître que lentement leurs volumes, encore que de nombreux participants à l’étude souhaiteraient une plus forte concurrence sur le marché des colis.

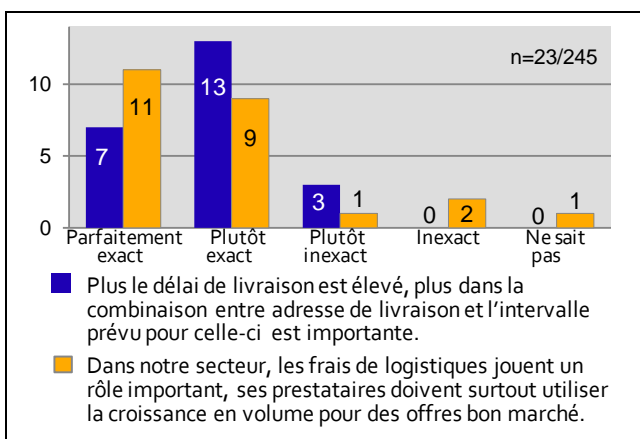


Fig. 21: exigences en matière de prestations de Fulfillment

Les grands acteurs étrangers tels que Zalando ou Amazon, il n’existe en Suisse aucune alternative à la Poste, étant donné qu’elle seule est actuellement en mesure de satisfaire à leur volume d’envois. Dans le domaine des grands distributeurs étrangers, les craintes sont que ceux-ci ne soient privilégiés par des services et des tarifs spécialement adaptés pour eux et que les expéditeurs suisses puissent perdre de leur capacité concurrentielle dans un domaine supplémentaire.

La Poste est en outre très active en matière de nouvelles offres pour la vente par correspondance. C’est ainsi par exemple qu’elle a lancé les automates à colis **My Post 24**. Elle occupe ainsi des niches possibles de ses concurrents. La concurrence toutefois ne baisse pas les bras. **DPD**, par exemple, s’engage vers de nouveaux produits adaptés aux distributeurs d’E-Commerce, surtout dans le domaine du Priority qui prend de l’importance. L’exigence souvent posée de plus de la flexibilité est abordée avec le Service **Predict**: les clients peuvent déplacer la remise d’un envoi à un autre jour une fois qu’ils ont reçu l’avis préalable.

L'activité en tous lieux que l'on observe a toutefois des inconvénients: elle devient de plus en plus opaque. Du fait que tous les acteurs **développent leurs services de manière non coordonnée**, il existe beaucoup de similarités, mais rien d'identique. Cela perturbe les clients et alourdit les activités de l'expéditeur. Ces derniers doivent déployer toujours plus de fonctions ainsi que préparer et entretenir des interfaces. Les distributeurs en ligne ont travaillé dur, ces dernières années, à l'optimisation de conversion de leurs Shops et ils sont très réticents lorsque la multiplicité du **processus de Check-out** pourrait la complexifier. L'évolution se fait également en fonction des besoins du client: s'il doit aller chercher ou restituer un envoi en rentrant chez lui, ce qui l'intéresse principalement, c'est le lieu, les heures d'ouverture ainsi que la simplicité, et non pas si le service est exploité par les CFF, la Poste, Valora ou une autre entreprise quelconque. De la **Coopétition** [36] serait la bienvenue: les différents acteurs s'entendent sur quelques points-clés qui soient facilement intégrables dans leurs services aux expéditeurs et compréhensibles aux consommateurs dans leurs fonctions de base – la concurrence se déroule dans les lieux et les fonctions complémentaires. Alternativement, un **prestataire de services** peut exploiter une plateforme centrale pour la coordination des acteurs – comme dans le cas d'un Payment Service Provider. L'évolution actuelle débouche dans tous les cas sur une **fragmentation** et sur l'incompréhension des clients: qui sait encore de nos jours à quel moment la Poste va livrer à domicile? Il est impossible de répondre à la question, car les livraisons peuvent survenir avec le courrier, avec les colis ou par poste exprès – ou même par un prestataire de colis totalement différent. Si aucun intervalle de temps approprié et fiable ne peut être fourni dans ces conditions générales, il n'est pas étonnant que les clients renoncent à une livraison à la maison théoriquement si confortable et qu'ils aillent plutôt chercher les marchandises dans une boutique à l'exemple du «Click & Collect».

Le second inconvénient est constitué par des **coûts en croissance constante**. Mais, il existe quand même de bonnes nouvelles: on trouve des clients en Suisse qui sont prêts à **payer pour des services améliorés de logistique** – une autre dimension de différenciation en vue de distinguer les besoins des clients. Un participant à l'étude du secteur de la mode parle de 10 à 20% de ses clients. Pour la majorité des clients, par contre, on part du principe que les frais de livraison peuvent être des obstacles conséquents par rapport à leur décision d'achat (Fig. 22). Même au sein du panel d'étude, toujours plus d'acteurs renoncent intentionnellement aux frais de livraison, en tout cas en combinaison avec des montants minimum de commande.

«Dans le domaine des services de livraison, on trouve de tout, chacun veut innover, mais on n'arrive pas à programmer les interfaces à cet effet»

Marcel Dobler, Digitec

«Si les clients renvoient les marchandises gratuitement chez Zalando ou Amazon, ils l'exigent également de nous»

Bettina Urwyler, Betty Bossi

«Les casiers aussi bien que les guichets de retrait s'avèrent complexes lors de leur réalisation»

Patrick Comboeuf, CFF

«Etant donné que, dans notre secteur, tous les fournisseurs ont les mêmes produits, il s'agit finalement du prix et de la question de savoir quand et comment le client va recevoir son produit»

Martin Koncilja, microspot.ch

«Avec la réduction continue des délais de livraison, les coûts augmenteront sans fin et tout le monde finira par perdre»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Les clients n'ont plus de véritable compréhension par rapport au coût de la logistique»

Arthur Dauchez, eboutic.ch

«L'acceptation de payer des frais de livraison est encore supérieure, en Suisse, à ce qu'elle est dans d'autres pays»

Jörg Hensen, FashionFriends

«Notre taux de Click&Collect est normalement d'env. 45%; lors d'une action de livraison gratuite, elle est sensiblement inférieure»

Vanessa Delplace, Manor

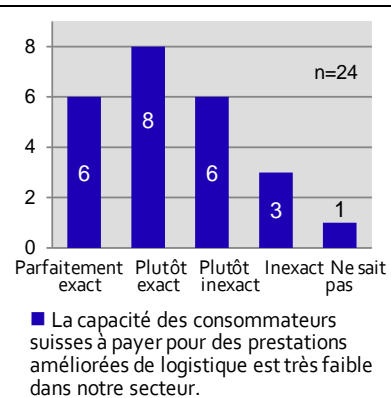


Fig. 22: disposition des clients à payer

L'offre d'un **droit de retour** gratuit en relation avec des **envois gratuits** sera considérée comme un facteur majeur de réussite par de nombreux nouveaux venus dans l'E-Commerce. En ce qui concerne l'importance du montant, l'effet libérateur du «gratuit» se reflète dans les **commandes sans engagements** – la décision finale d'achat est donc reportée. La psychologie joue ici un rôle et elle pousse vers le haut les exigences en logistique. Si un client s'est décidé en faveur de l'achat d'un article dont il n'a pas vraiment besoin objectivement, il voudra l'avoir le plus rapidement possible. Si son envie impulsive liée à l'achat se refroidit trop avant que la marchandise n'arrive, il aura tendance à le retourner.

«En cas de livraison et de reprise gratuites, les frais variables de distribution ne sont plus inférieurs, dans l'E-Commerce, à ce qu'ils sont dans le commerce stationnaire»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Grâce à la possibilité de retourner gratuitement les marchandises, le client prend sa décision d'achat chez lui lorsqu'il essaye le produit»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Les gens escomptent une livraison le lendemain»

Marcel Dobler, Digitec

«J'ai été étonné de l'importance, pour beaucoup de gens, vouée à recevoir très rapidement la marchandise»

Martin Koncilja, microspot.ch

Alors que l'immédiateté constitue une caractéristique implicite des achats dans des boutiques stationnaires, la vente par correspondance encourt plus de frais afin que «maintenant» survienne le plus rapidement possible. Une possibilité est constituée par des centres de Pick-up comme les **LeShop Drive** qui n'ont besoin que d'un temps de préparation à la commande de deux heures. Le commerce stationnaire peut déployer ici un potentiel de Cross-Channel lorsqu'il parvient à offrir aux clients un retrait rapide des marchandises commandées en ligne dans des boutiques. La **Same Day Delivery** à l'adresse du domicile, comme le pratique **coop@home**, est encore une grande exception dans l'E-Commerce suisse.

2.8 Accès aux clients

Atteignable partout, nulle part directement sur place, c'est le mode d'existence d'Internet. Chez la très grande majorité des acteurs, seule une minorité des clients accède directement au Onlineshop par la saisie de l'URL dans leur navigateur, par un marque-page ou par une App. Dans la majorité des cas, l'accès vers les clients doit être fabriqué dans chaque cas individuel **par un intermédiaire**. Un participant à l'étude – qui fait partie des 5 plus grandes marques dans le panel de l'étude – juge spontanément que la situation pour son entreprise se présente de la manière suivante: seulement 10% des clients environ accèdent directement au site Internet (sans les Apps) alors que les autres se répartissent pour un tiers par Google SEO (clic sur un résultat non payé dans le moteur de recherche), par Google SEA (résultat payant) ainsi que par d'autres plateformes d'intermédiation. Les frais d'accès vont croissants: en cas d'accès direct par un résultat organique, aucun coût n'est facturé. Tous les autres accès doivent être payés, les coûts des plateformes d'intermédiation étant généralement supérieurs au SEA. La part aux accès directs est très faible en fonction du secteur dans cet exemple et elle sera supérieure chez de nombreux acteurs. La part organique de SEO est par contre très élevée. Le fait que 60% des frais individuels d'accès soient facturés ne doit pas être inhabituel. Cela ne signifie pas que ces taux soient applicables durablement dans les autres secteurs et qu'il n'existe pas de nombreux acteurs qui n'atteignent pas cette valeur.

En matière de frais d'accès, une comparaison est souvent faite par rapport aux loyers que les revendeurs stationnaires doivent acquitter pour leur boutique, encore que le montant des loyers soit souvent corrélé à la fréquentation des passants. Mais, alors qu'un contrat de location est conclu à long terme et qu'il constitue une **base stable de calcul**, l'accès aux clients sur Internet est une affaire extrêmement volatile. Elle exige de nos jours une attention continuelle de la part du management. C'est surtout du point de vue des coûts que le thème a pris continuellement de l'importance au cours de ces dernières années. Il y a dix ans, il était encore simple et bon marché, par rapport à aujourd'hui, de se racheter à chaque fois un accès au client. Le management avait des tâches plus urgentes et les mesures de fidélisation des clients étaient reportées d'année en année. Cela a bien changé. D'une part, beaucoup plus d'acteurs d'E-Commerce se battent pour les clients et dépensent plus pour les conquérir. D'autre part, aucun acteur disposant d'un trafic suffisamment élevé et d'instruments efficaces similaires n'est parvenu à s'établir sur le marché en dehors de Google.

«Etre capable de générer du trafic à des coûts appropriés est l'un des principaux défis»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Si un fournisseur doit arrêter son activité, c'est généralement parce qu'il a sous-estimé ce qu'il doit payer aux intermédiaires»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«Pour Ex Libris, les frais des places de marché sont trop élevés, nous préférons faire profiter directement nos clients de prix réduits»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Orchestrer la plénitude des possibilités publicitaires et aborder rapidement le client plusieurs fois sur différents canaux constitue un véritable défi»

Markus Mahler, Brack Electronics

«Google est un canal extrêmement important, presque tout est googélisé de nos jours»

Philippe Huwyl, coop@home

«Google est toujours choisi comme point d'entrée, même lorsque les gens veulent nous trouver»

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

«Google fait partie des outils que les entreprises doivent utiliser quasi obligatoirement. Les alternatives à Google doivent continuer à être analysées»

Bettina Urwyler, Betty Bossi

«Sans Google, nous perdriions entre 30 et 50% de croissance, c'est donc un canal majeur»

Un participant à l'étude

Google en tant qu'accès aux clients

A une exception près, tous les participants à l'étude ont investi dans Google. Chez 31 participants sur 34, Google fait partie des trois principales plateformes publicitaires en ligne et chez certains, la majeure partie du budget est consacrée à ce moteur de recherche. Google continue à être considéré **comme le canal le plus efficace pour acquérir de nouveaux clients**. Durant les interviews, aucune alternative de même taille n'est identifiable. En termes d'efficacité, Google est considéré comme général, la simplification offerte par la concentration sur une plateforme présentant par ailleurs des avantages opérationnels.

En dépit de la reconnaissance de cette performance, des **remarques critiques marginales** sur Google ont été entendues dans la majorité des interviews. Après question, il s'agit du rôle de Google dans la distribution (voir le chapitre 2.4.4), d'une part, et d'autre part de la situation telle qu'elle se présente actuellement dans la création des accès aux clients – c'est ce dernier aspect qui sera traité ici.

Au centre de la critique figure l'imprévisibilité de Google et **l'incapacité de budgéter** les frais d'intermédiation pour les contacts. Cela concerne à la fois les placements non payés et les placements dans les résultats des recherches. Ne pas être trouvé dans Google peut devenir un problème existentiel: tout ce qui n'est pas trouvé en ligne n'existe pas.

Pratiquement tous les participants à l'étude optimisent leur site Internet afin d'obtenir une bonne place dans la liste des résultats du moteur de recherche dans la partie gratuite de la page des résultats (SEO). Indépendamment du fait que de moins en moins de place est disponible à l'écran selon les secteurs pour les résultats gratuits du moteur de recherche, la **transparence insuffisante** de l'algorithme de pondération provoque une optimisation et une expérimentation coûteuses. Un changement dans ce domaine, comme dans le Panda-Update, peut avoir des conséquences énormes – un participant à l'étude indique en avoir profité, trois par contre en ont souffert. Par exemple l'un d'entre eux positionné en tant que Discounter a dû étendre fortement les contenus textuels sur ses pages Internet pour corriger la pondération perdue.

«Fondamentalement, Google fonctionne bien, même si l'on devient esclave de Google»

Peter Bühler, CeDe.ch

«Par Google, nous acquérons beaucoup de nouveaux clients, mais nous devons ensuite faire nos devoirs: traiter plus de clients, les garder et les fidéliser»

Jörg Hensen, FashionFriends

«La position dominante de Google a pour conséquence d'ouvrir de nouveaux accès à de nouveaux clients»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«Google est la manière la plus efficace d'accéder aux clients, même si cela coûte cher et nous prend beaucoup de ressources en interne»

Un participant à l'étude

«Nous investissons beaucoup de temps dans Google Adwords, ce qui fait que notre courbe d'apprentissage est plus rapide que la hausse des coûts... Je dispose d'une stratégie déterminée pour Google Ads pour pratiquement chaque concept»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«L'optimisation par mot-clé SEO est une Never Ending Story parce que les critères changent en permanence, il faut recommencer tout le temps»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Les règles de Google ne sont pas transparentes, c'est un problème dans SEO»

Sven Betzold, ifolor

«Google est une boîte noire»

Armin E. Schmid, eBay International

«Tout nouveau concurrent fait grimper les prix de Google»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Les concurrents puissants dans le secteur sont prêts à payer des prix élevés sans rentabilité aucune pour des Google-Ads afin de gagner des parts de marché»

Matthias Thüerer, ebookers.ch

«Les prix de nos Google-Adwords ont de nouveau doublé au cours de l'an passé»

Arthur Dauchez, eboutic.ch

«Pour atteindre un bon classement organique, les sites Internet étaient jusqu'ici parfaitement lissés et de la concurrence déloyale s'y pratiquait»

Bea Knecht, Zattoo International

«Nos frais de marketing ont augmenté considérablement du fait du Brandbidding»

Sven Betzold, ifolor

«L'accès aux clients par Google est dangereux, car le client se souvient du concept recherché, par ex. « programme TV de ce soir », mais pas du nom du fournisseur»

Bea Knecht, Zattoo International

Les contenus sont ainsi axés sur les critères de Google et ne suivent plus le positionnement ou l'orientation vers les clients. Il en va de même pour l'intégration des services externes: de nombreux participants à l'étude s'engagent dans le réseau social **Google+** uniquement parce qu'ils croient que cela a un effet sur leur notation – ce qui ne peut être attesté dans les faits. Une entreprise donne une raison identique à son engagement sur le portail vidéo de Google, **YouTube**.

Le SEO, respectivement les concordances de contenus d'un site Internet interprétées par Google avec le concept correspondant recherché, a également des effets sur les coûts pour **Google-Adwords**, les saisies payantes. Celles-ci varient par rapport au contact selon le concept correspondant de recherche. Etant donné que le comportement des concurrents change constamment, cela peut déboucher sur de fortes variations de prix en l'espace de peu de temps.

Du chiffre d'affaires peut être acheté avec Google, même si le prix pour ce faire est incalculable. A l'inverse, il est impossible de prédire, à partir d'un budget déterminé, combien de chiffre d'affaires pourra être généré, respectivement par quels produits. Cette impossibilité de calcul engendre, chez les acteurs, le risque de devoir commander d'avance leurs marchandises ou leurs capacités de manière impérative. Sur la base de constatations de ce genre, on peut comprendre que les fournisseurs investissent dans des propositions qui paraissent disproportionnées pour Adwords, étant donné qu'ils doivent bien écouler des marchandises en excès. En l'absence d'alternatives, les acteurs doivent s'en remettre aux règles édictées par Google, ce qui génère chez eux une **sensation**

désagréable **de dépendance**. Quelques participants à l'étude sont toutefois tellement impliqués qu'ils s'en sortent parfaitement dans ces conditions. Ils se sont déployés de telle sorte, en termes de savoir-faire et d'infrastructure, qu'ils peuvent déterminer pratiquement sur une base horaire leur **Cost per Order** à l'aide des prix variables d'Adwords, les enregistrer dans des intervalles de temps appropriés et contrôler de cette manière leurs ventes. D'autres définissent simplement des limites de coûts et de budget et prennent en compte les variations dans les chiffres d'affaires ainsi atteignables.

La position de monopole de Google préoccupe tout de même beaucoup les participants à l'étude. Quelques-uns recherchent et font des expériences avec des **accès alternatifs**. Les solutions qui ont été trouvées jusqu'ici sont souvent très spécifiques. Elles ne peuvent généralement pas être déployées entre les secteurs ou à une large échelle.

Plateformes d'intermédiation

Dans les formes publicitaires en ligne, Affiliate Marketing, Retargeting et d'autres formes de publicité par bannières jouent un grand rôle pour de nombreux participants à l'étude en dehors de Google. Selon certaines déclarations, **Affiliate Marketing** est jugé avec plus de scepticisme du fait de la prise de conscience croissante en termes de coûts.

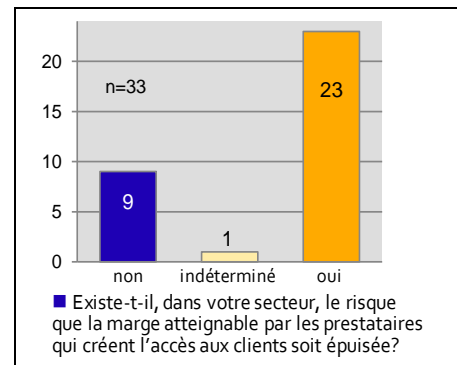


Fig. 23: accès aux clients

«Nous avons annulé l'ensemble du Affiliate-Programm. Les commissions étaient énormes»

Sven Beichler, mySwissChocolate

«Lors de la vente par Amazon Marketplace, notre marque est moins prise en compte»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Dans l'intervalle, les méta-moteurs de recherche sont pour nous une voie moins onéreuse que Google»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«De nombreux hôtels sont devenus dépendants des plateformes d'intermédiation et subissent des pressions pour accorder des commissions plus importantes»

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

«Pour les hôtels, le fait que les plateformes d'intermédiation demandent simultanément des garanties de Best-Price et exigent des commissions élevées est devenu un problème»

Tonino Romano, Kuoni Reisen

«Les conventions de Best-Price dans tous les canaux sont usuelles dans notre secteur. Le fournisseur ne peut alors proposer aucun Best Price, par exemple pour les opérations en ligne»

Un participant à l'étude

«Il peut arriver que de grandes plateformes d'intermédiation gagnent plus sur une commande que le voyageur»

Tonino Romano, Kuoni Reisen

Les **places de marché** sont visiblement considérées comme étant le segment de marché de loin le plus indépendant (voir le chapitre 2.9), mais à quelques exceptions près, elles ne sont pas utilisées comme canaux de ventes par les participants à l'étude. toppreise.ch est cité plus fréquemment en tant que plateforme d'intermédiation. Dans le **secteur des voyages**, plusieurs plateformes ont en partie pris une importance considérable. Chez ces derniers, les **clauses de parité des prix** constituent également une thématique de réflexion. Il s'agit ici de clauses considérées comme critiques en termes de droit des cartels, par lesquelles les acteurs ont l'obligation de ne pas proposer de tarif inférieur en d'autres lieux ni même sur la plateforme d'intermédiation. La commission de la concurrence, la COMCO, a lancé en décembre 2012 une enquête sur trois plateformes de réservation d'hôtels en ligne [37].

Les interviews ont également servi à évaluer le degré de menace des frais trop élevés pour les prestations de services d'intermédiation. Pour y parvenir, la question de savoir s'il y avait un risque **d'épuiser la marge** atteignable dans le secteur par les prestataires qui créaient l'accès vers les clients a été posée. La Fig. 23 présente les réponses à cette question ouverte. Le risque a surtout été nié par les acteurs établis sur des marchés principalement nationaux qui peuvent se permettre de dire simplement «non» à partir d'un certain **seuil de coûts**. Chez Google, le risque existe principalement pour les entreprises qui ne sont pas encore établies et qui ne disposent d'aucune notation organique, étant donné qu'elles doivent verser des prix élevés de contact.

Quelques personnes ont spéculé sur le fait que les prestataires ne savent pas précisément, avec leurs avancées en informations, quelle recette ils peuvent obtenir dans un secteur déterminé via leur intermédiation et comment adapter sous forme correspondante la fixation du prix, le cas échéant – la détermination du «prix du marché» n'est finalement pas reconstituable. Il existe un large besoin de différenciation: «Un fournisseur de vins peut céder 15% de sa marge» dit un acteur d'électronique domestique, mais pour lui, cela constituerait l'intégralité de sa marge, voire plus. Chez **ricardoshops.ch**, il est mentionné dans les FAQ que les frais de conclusion pour les articles vendus sont calculés en fonction du secteur [38]. Cela est vraisemblable même si, d'un autre côté, cela éveille justement le soupçon que tout ce qui est possible sera **perçu**. Pour les hôtels, il n'est pas rare que les commissions atteignent 40% et plus [39].

Passage aux mesures hors connexion et à la fidélisation du client

Les goulets d'étranglement respectivement les renchérissements des formes de publicité en ligne ont d'une part pour effet une condescendance accrue envers les formes publicitaires hors connexion et les opportunités hors connexion de contacts et d'autre part, un renforcement d'intentions déjà annoncées antérieurement de mieux gérer la relation clients. L'un des objectifs est ici de bénéficier d'accès moins onéreux aux clients, notamment vers les personnes avec lesquelles un contact existait déjà précédemment. Dans ce contexte, le pari est déjà pratiquement gagné lorsque le client saisit le nom de l'acteur dans le champ de recherche de Google à la place d'un descriptif de produit.

L'étendue de **mesures hors connexion** est importante et ne peut pas être présentée ici. Elle contient des mesures très spécifiques telles que **Le-Shop-Drive** qui est un lieu conçu en soutien des marques pour l'enlèvement de marchandises commandées à court terme.

«Un modèle économique qui repose sur le trafic Google est condamné à disparaître à terme dans notre secteur à faibles marges»

Christian Kunz, ricardo.ch

«Brack ne considère pas que le Showroom est un canal, mais un soutien du commerce en ligne»

Markus Mahler, Brack Electronics

«Les trois quarts de nos commandes passent par la boutique en ligne, mais le catalogue est une incitation et il génère du trafic»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Chez nous, les idées de campagnes passent au premier plan, pas celles de canaux»

Bettina Urwyler, Betty Bossi

«La collecte de données des clients au magasin constitue un défi important, il est extrêmement difficile de relier les deux canaux»

Vanessa Delplace, Manor

«L'acquisition de clients peut être calculée facilement et simplement, mais fidéliser les clients sur le long terme, c'est plus compliqué»

Armin E. Schmid, eBay International

Il va au-delà des autres lieux destinés aux services Cross-Channel de différents genres jusqu'au parrainage, à du marketing direct classique et naturellement aux formes publicitaires dans les médias imprimés et à la radio. Seuls cinq participants à l'étude ne réalisent pratiquement aucune publicité hors connexion. En ce qui concerne les médias papier, on peut bénéficier actuellement – au contraire de la publicité en ligne – de prix en baisse. Mais le défi consiste alors à **orchestrer** les différentes mesures et à se rappeler que le transfert sur Internet s'effectue souvent via Google. Faire de la publicité télévisuelle signifie encore parrainer Google, relève un participant à l'étude.

Le regroupement et l'évaluation des données reçues deviennent toujours plus difficiles avec la multiplicité des canaux de communication par rapport au seul canal en ligne. Il est possible que cela ait été dans le passé l'un des principaux obstacles à une communication intercanaux: le **secteur en ligne est orienté fortement vers la performance**, on peut tout y mesurer et la concentration porte sur l'acquisition des clients. La fidélisation des clients et les mesures qui y contribuent sont très difficiles à juger. Dans les canaux hors connexion, la problématique de l'identification très lacunaire des clients et donc la saisie des processus viennent s'y rajouter – un problème qui est généralement sous-estimé par les «acteurs en ligne» du panel.

La création d'expériences de haut niveau de services dans les achats en ligne et d'autre part une **communication plus appropriée et plus personnelle** figurent au centre de la fidélisation visée des clients. Dans le passé, cela ne s'est pas toujours passé de manière optimale, un plus grand nombre de participants à l'étude que l'année précédente étant d'avis que, en 2014, la fidélisation des clients diminue (Fig. 24). «Le service ne constitue plus une garantie de fidélisation du client» relève **Bettina Urwyler** de **Betty Bossi**; dans les promotions, il faut également faire attention à ce que l'on ne porte pas préjudice à la loyauté des clients. Les **CFF** ont fait l'expérience, dans leurs actions pour le téléphone portable, que les éléments ludiques et surprenants sont mieux reçus que les promotions purement axées sur les prix, qui ne sont finalement satisfaisants ni pour les acteurs ni pour les clients.

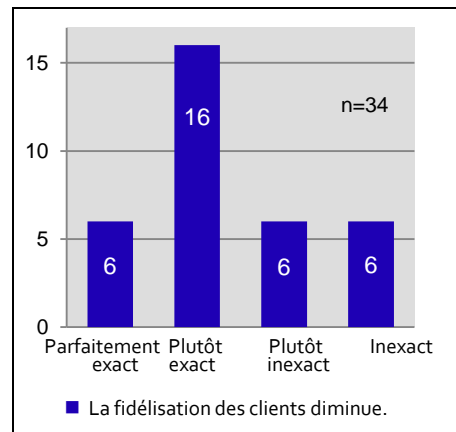


Fig. 24: appréciation de la fidélisation des clients

«Pour la relation clients, nous misons tout sur la capacité d'offrir le meilleur service»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Les aspects liés au service prennent de l'importance»

Pascal Meyer, QoQa Services

«Les clients sont fatigués des marques et la pression de la promotion sur la loyauté n'est pas supportable»

Bettina Urwyler, Betty Bossi

«Les services mobiles à valeur ajoutée doivent être plus sophistiqués que de simples promotions»

Patrick Comboeuf, SBB

«Nous avons constitué notre propre équipe en matière de Business Intelligence»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«L'interprétation des modèles identifiés dans le Big Data constitue un défi majeur»

Bettina Urwyler, Betty Bossi

«Dans les systèmes de recommandations, même la classe mondiale n'est pas encore satisfaisante»

Bea Knecht, Zattoo International

«eBay dispose d'une équipe complète pour la personnalisation et le CRM»

Armin E. Schmid, eBay International

«La Newsletter reste un canal attrayant de vente»

Matthias Thürer, ebookers.ch

«La Newsletter doit être plus adaptée. Nous voulons proposer au client le cadeau approprié au moment approprié»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«La Newsletter est un excellent instrument pour les liquidations»

Dominique Locher, LeShop

«Du fait que la Newsletter est lue de plus en plus sur le téléphone portable, elle obtient un mauvais taux de conversion si le site Internet n'est pas optimisé pour le mobile»

Markus Mahler, Brack Electronics

En ce qui concerne l'accroissement de la qualité dans la communication avec les clients, aucune méthode ne permet d'éviter des thématiques telles que **la segmentation des clients**, le **Customer Life Cycle**, le **Datamining** et le **CRM**. Plus d'un tiers des participants à l'étude s'y confronte de manière intense. En pratique, il s'agit d'un savoir-faire qui a été construit systématiquement depuis les années 1950 par le commerce de détail classique. Beaucoup de ce savoir-faire s'est perdu, surtout du fait que la Newsletter est aussi bon marché. Le soin apporté à la réalisation de catalogues papier onéreux a souvent été négligé au profit du courrier électronique. Il existe ici un besoin de se renouveler: d'une part en termes d'attitude, et d'autre part en termes d'instruments, car les instruments de communication tout comme les technologies d'analyse et de pilotage ne sont évidemment plus comparables à celles du siècle précédent. **Le CRM analytique** avec Big Data va prendre une importance majeure, quelques participants au panel en sont convaincus.

Newsletter

L'affichage de contenus appropriés, la présélection d'offres convenables, la détermination du moment approprié et l'abord personnalisé doivent être déployés dans tous les canaux de communication, également en matière de Cross-Channel et de Cross-Device. La Newsletter bénéficie toujours d'une valeur particulièrement élevée. C'est un instrument Push qui fonctionne toujours correctement, en tant que canal de vente, dans de nombreux secteurs. Son efficacité semble particulièrement élevée dans les segments de marché où de nouveaux produits sont constamment lancés et où l'implication du destinataire est élevée, par exemple dans l'électronique de loisirs. Toutefois, chaque envoi de Newsletter a deux effets: le trafic désiré, d'une part, et les désinscriptions non désirées du distributeur d'autre part. L'effet lors de la commande est influencé de manière déterminante par deux facteurs: d'une part, la capacité de la Newsletter d'éveiller l'intérêt dans les toutes premières secondes et de ne pas être immédiatement supprimée et d'autre part, la convivialité du processus de vente déclenché. Etant donné le passage massif vers les **Smartphones**, les sites Internet doivent être optimisés en ce sens et le processus de Check-out doit être adapté à ce périphérique. Même si la Newsletter reste un instrument bon marché de communication, quelques acteurs d'E-Commerce se décident toutefois de plus en plus en faveur de **publipostages imprimés**. Les anciennes activités de commande par courriel et d'E-Commerce se sont définitivement réconciliées.

Pour créer des contenus appropriés et attrayants, la collaboration avec des **agences de créativité** est mentionnée pour la première fois dans l'étude de cette année. La plupart des entreprises élaborent leurs idées elles-mêmes, comme chez **BLACKSOCKS**, qui a lancé cette année «Fanky Socks» en collaboration avec le musicien Philipp Fankhauser [40]. Les Fanky Socks ne constituent pas seulement le contraire des chaussettes noires monocolores, elles suivent également une tendance qui consiste à se décider au moment de l'achat en fonction des préférences et des recommandations de **personnalités**. Plus profane, mais, au sens d'une montée en puissance, plus efficace, **l'orientation vers des groupes-cibles partiels déterminés** est observée chez plusieurs des participants à l'étude. Les recommandations «sélectionné pour vous» ou les catalogues, des sites Internet ou des présences dans les médias sociaux concentrés sur des groupes-cibles en constituent des exemples. L'intention est de se présenter au groupe-cible comme compétent et concordant avec ses propres attitudes. Les contacts au cours de la phase d'incitation et d'information d'un achat sont particulièrement importants. Car, si les clients achètent selon les recommandations d'un tiers, il ne reste généralement plus que la disponibilité et le prix, le distributeur et son profil étant beaucoup moins pris en considération et cela ne créera aucune **base de relation durable** (voir également la Fig. 12).

Médias sociaux

Dans ce contexte, un entretien tourne automatiquement autour des médias sociaux, encore que ce ne soit plus là un sujet brûlant. **Facebook** reste ici le seul canal approprié en Suisse, indépendamment de quelques blogues gérés de manière professionnelle.

Expérience faite, la publicité ne peut quasiment pas influencer sur le fait qu'un client adopte un canal ou non – que ce soit Facebook, Twitter ou un blogue. Ce qui est décisif, c'est la compatibilité avec le groupe-cible approprié. **CeDe.ch** gère des pages Facebook spécifiques au genre, et même en deux langues. Cela coûte cher, mais on peut ainsi démontrer de manière particulièrement efficace la compétence technique. **Tim Bachmann** d'**Hotelplan Suisse** pense que la construction de communautés dans les médias sociaux n'a de sens que lorsque des communautés se constitueraient véritablement dans le monde réel. La page des fans d'**Hotelplan** ne sert qu'à communiquer. Des messages partent toutefois de la page Facebook d'**Hotelplan Gay Community** [41]. «On y découvre ici des échanges intenses, le site Internet est visité et des réservations y sont faites». La page est gérée par 4 collaborateurs homosexuels, ce qui fonctionne à merveille. Même s'il n'y a pas beaucoup de Followers, ils sont très actifs.

«Les médias sociaux vont devenir très importants, le Consumer ne veut pas seulement être un consommateur, il veut devenir un Partner», Pascal Meyer de QoQa Services en est convaincu. Comprise sous forme de tendance, selon ce que l'on peut déduire des entretiens, cette déclaration serait approuvée par de nombreux participants à l'étude. En fait toutefois partie tout genre d'interaction personnelle entre les acteurs et les consommateurs, ce qui ne se limite en aucune façon aux médias sociaux. Dans l'intervalle, les médias sociaux sont abordés de manière essentiellement pragmatique. «On veut communiquer avec les personnes qui ont une relation avec la marque» constitue une réponse typique. Souvent, cette phrase consiste à dire que l'on essaie d'y parvenir avec le moins de ressources possibles. Les possibilités de monétarisation continuent à faire défaut. Mais ce qui est réalisé doit l'être de manière professionnelle. Quelques canaux ont été abandonnés dans la mesure où il n'était plus possible de faire face à leur entretien conforme au marché, d'autres entreprises ayant annoncé un nouvel essai.

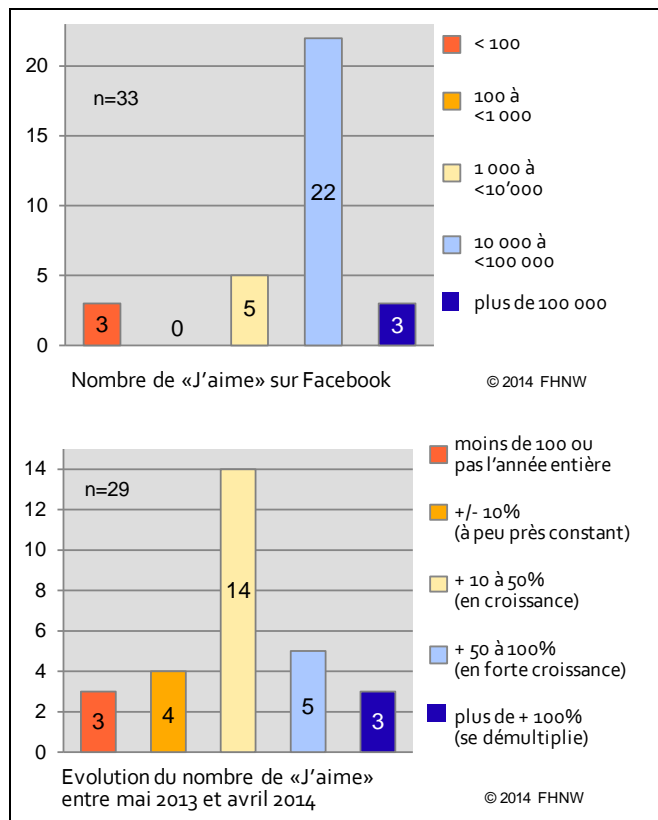


Fig. 25: résultats de l'engagement sur Facebook au 1^{er} mai 2014

«Comme nous n'avons pas de boutiques, le service à la clientèle et Facebook sont les seuls canaux avec lesquels nous pouvons communiquer avec les clients»

Arthur Dauchez, eboutic.ch

«Nos agences de voyages stationnaires disposent de leurs propres sites Internet et présences sur Facebook»

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

«eBay va étendre massivement ses activités de médias sociaux au plan international»

Armin E. Schmid, eBay International

«Google+ n'est pas vraiment pris en compte par les Suisses»

Pascal Meyer, QoQa Services

«Beaucoup d'utilisateurs de base de Facebook sont là depuis 5 ans, l'importance de Facebook commence à diminuer»

Markus Mahler, Brack Electronics

«La commercialisation croissante a pour effet de créer un cycle d'usure sur les plateformes de médias sociaux»

Markus Mahler, Brack Electronics

«La manière d'utiliser précisément les médias sociaux n'a pas encore été définie»

Bea Knecht, Zattoo International

Le dialogue avec les clients est recherché, on souhaite obtenir des retours d'information, des réponses à des questions et fournir du support: bref, montrer que l'on s'engage en faveur des clients. On peut dire que les médias sociaux ont été abandonnés sous la forme de **canaux de vente** – le cas échéant, du trafic peut être généré pour le Shop. L'augmentation des «J'aime», donc du nombre de Followers, ne constitue plus un objectif pour la plupart des participants – les fortes croissances de ces douze derniers mois ne correspondant toutefois pas totalement aux déclarations pour de nombreux participants à l'étude (voir également la Fig. 25). Les médias sociaux continuent à remplir une **fonction de soupape** pour les clients aigris et tous les participants à l'étude ne parviennent pas à s'y faire. Mais la portée reste trop limitée pour un effet décisif sur la marque, relève l'un des participants à l'étude.

En ce qui concerne les moyens que les entreprises investissent dans leur communication clients, on peut déduire des interviews menées au début 2014 qu'ils sont **plutôt investis dans le CRM et le Data Mining** que dans les médias sociaux.

2.9 Places de marché en ligne

La mutation observée d'une manière générale dans le commerce et la versatilité en découlant sont également illustrées par des marquages en partie similaires dans le domaine des places de marché en ligne. D'une part, les places de marché changent elles-mêmes, et d'autre part, elles donnent des impulsions à des changements dans le commerce d'une manière générale. On intégrera ici aux **places de marché en ligne** les **places de marché Classifiés** qui soutiennent uniquement la phase d'information et en partie la phase d'incitation à une transaction. Le concept est donc largement étendu, ce qui correspond au concept d'E-Commerce tel qu'il est compris dans cette étude (voir le chapitre 2.1) ainsi qu'à l'utilisation qui en est généralement faite dans la langue courante.

Les places de marché électroniques telles qu'**eBay** et **ricardo.ch** sont parties de l'idée de soutenir le commerce entre deux personnes privées. C'est la raison pour laquelle elles ont été désignées à l'origine en tant que **places de marché C2C**. L'accent était mis sur des produits usagés de différents genres, c'est-à-dire que les places de marché en ligne avaient une orientation horizontale. Au cours d'une phase complémentaire de développement, on a vu apparaître des places de marché verticales telles qu'AutoScout24 ou ImmoScout24. **Les acteurs professionnels** ont identifié les places de marché en ligne comme constituant des canaux alternatifs de distribution. C'est avec les acteurs professionnels que l'offre s'est étendue en marchandises neuves à prix fixes. De nos jours, le secteur du C2C stagne, la croissance des places de marché est mue par les acteurs commerciaux. Ainsi, ces dernières étendent corrélativement leur offre par des plateformes et des services qui sont particulièrement appropriés aux acteurs commerciaux. On y compte des places de marché de tiers (Third Party Marketplaces telles que ricardoshops), des prestations combinées de marketing et de Fulfillment (par exemple eBay Enterprise), des intégrations White-Label (par ex. AutoScout24) ainsi que des services qui enrichissent les processus de création de valeur des acteurs (par ex. la gestion de flotte de Scout24).

Les **places de marché verticales** dans les secteurs de l'automobile, de l'immobilier et des emplois ont atteint entre-temps une telle importance dans leur secteur qu'elles sont aussi utilisées de manière croissante par des **acheteurs professionnels**. Dans le secteur de l'automobile, le commerce des véhicules d'occasion se déroule soit localement dans la cour du distributeur, soit à l'échelon suisse sur Internet. Des modèles commerciaux spécifiques ont même vu le jour. Dans ce contexte, il s'agit de revendeurs opérant dans toute la Suisse, qui achètent de manière précoce des offres privées avantageuses et les revendent sur les mêmes plateformes, souvent le même jour. Ainsi, le modèle original C2C s'est partiellement développé en **secteur B2B**.

«Les activités C2C sur les places de marché en ligne sont développées et stagnent en volume. Les activités B2C sont devenues plus importantes dans l'intervalle et elles continuent à croître»

Armin E. Schmid, eBay International

«Grâce aux outils B2B, nous nous plaçons dans les processus de création de valeur parmi les annonceurs professionnels»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (place de marché en ligne)

Les places de marché orientées vers les consommateurs sont toutefois différentes des pures places de marché B2B: celles-ci proposent généralement des fonctions plus étendues, par exemple les soumissions, les enchères et les possibilités d'intégration dans les systèmes des acteurs et des acheteurs.

Airbnb et Wimdu, **plateformes de communautés** créées il y a quelques années à l'étranger et qui ont actuellement du succès, font partie des autres modèles économiques verticaux. Des intermédiaires novateurs dans les visites guidées comme GetYourGuide et Trekksoft viennent de naître en Suisse. Ces modèles économiques sont actuellement déployés au niveau **international** avec le soutien d'organismes de voyages. Le potentiel de montée en puissance de sites verticaux est illustré ici.

En dépit des succès enregistrés dans les places de marché verticales, les entreprises suisses ont généralement du mal à se positionner parmi les places de marché en ligne. **eBay** est une grande entreprise internationale et un groupe sud-africain de médias est derrière **ricardo.ch**. Tamedia s'est alliée à Schibsted pour construire **Tutti**. Pour se renforcer et pour racheter la Bourse d'emplois **jobs.ch** à des investisseurs américains, les deux grands groupes suisses de médias Ringier et Tamedia ont créé une Joint-Venture. Les intermédiations en ligne de partenaires et les Bourses de contact sont pratiquement toutes détenues par des étrangers: les entreprises suisses ne peuvent pratiquement pas engager les investissements permanents nécessaires ni s'étendre du fait de la limitation au marché suisse. Une tentative d'expansion à l'étranger il y a quelques années est restée pratiquement sans succès – le marché était déjà occupé par de grands acteurs tels qu'Elitepartner, Meetic et Parship.

Ces derniers temps, les places de marché en ligne ont lutté de manière intensive, en termes de taille et de parts de marché, dans le domaine des **petites annonces horizontales** (Classifieds, marchés des rubriques). Ces petites annonces, souvent gratuites – au moins pour les acteurs privés – bénéficient d'une acceptation croissante. Ainsi, le risque existe que les chiffres d'affaires puissent retourner vers les formats payants. En France, le passage vers les Classifieds a soumis les places verticales de marchés à d'énormes pressions, précise **Kilian Kämpfen** de **Ringier Digital**. Les plateformes suisses aux formats payants souhaitent éviter de telles évolutions et investissent ainsi massivement dans les Classifieds: **eBay** avec les petites annonces eBay, **ricardo.ch** avec **OLX**, **Scout 24** avec **Anibis**. De

nombreux portails suisses – la plupart du temps spécifiques à des thématiques (verticales) tels qu'**equinet.ch**, **surfbasar.ch** – proposent des petites annonces gratuites, mais le trafic se concentre pour l'essentiel sur trois grandes plateformes: **Anibis**, **OLX** et **Tutti** (Schibsted/Tamedia). Plusieurs représentants sectoriels escomptent que seules quelques plateformes pourront finalement être exploitées de manière rentable dans le domaine des petites annonces. Ils s'accommodent ainsi d'une cannibalisation de leurs propres activités et investissent dans leurs places de marché gratuites.

L'importance des Classifieds pour les exploitants des places de marché électroniques ne découle pas de leur part de marché en raison de leur nature même, mais des **effets de changement avec les formats payants**: les Classifieds créent un accès vers un client à la recherche ciblée d'offres de particuliers dans des marchés de rubrique. Si les offres provenant de formats payants sont affichées en complément, cela peut créer une incitation supplémentaire pour les acteurs privés et professionnels dans les marchés de rubriques du fait de la portée supplémentaire. Cela rehausse l'offre et le large éventail d'offre débouche ainsi sur plus de trafic et de demandes.

«Le besoin en investissements de l'E-Commerce dépend fortement de la position sur le marché. Avec certaines places de marché, un Newcomer devrait investir des millions en prestations médias»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (place de marché en ligne)

«The winner takes it all – raison pour laquelle les montants des investissements en petites annonces gratuites sont si importants. Seul le gagnant récupérera sa mise»

Christian Kunz, ricardo.ch

«Le nombre de plateformes diminue. Les places de marché Classified à succès sont rares en Suisse»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (place de marché en ligne)

«Les plateformes gratuites d'annonces tuent la place de marché C2C classique»

Armin E. Schmid, eBay International

L'**intégration** de formats gratuits et payants est conçue de manière différenciée. **Scout24** utilise volontairement les effets croisés: on voit aussi sur **Anibis** la totalité des annonces payantes, par exemple celles d'**AutoScout24**. C'est seulement lors de l'appel des détails que l'utilisateur sera transféré vers **AutoScout24**. **ricardo.ch**, par contre, s'est décidé il y a à peine un an à procéder à une séparation: les petites annonces gratuites (autrefois **ricardolino**) ne sont disponibles que sur **OLX**, les formats payants uniquement sur **ricardo.ch**.

«L'expérience des utilisateurs diffère fortement entre le B2C et le C2C»

Christian Kunz, ricardo.ch

«Amazon est une place de marché très importante en Allemagne pour les vendeurs professionnels, alors qu'en Suisse cette place n'est pas encore prise»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Les places de marché n'occupent pas encore la place qu'elles devraient avoir par rapport à Google en tant que canaux attrayants de communication et de vente»

Christian Kunz, ricardo.ch

En dehors des places de marché verticales et horizontales, les **Third Party Marketplaces** peuvent être considérées comme une troisième forme de places de marché en ligne. Elles regroupent les catalogues de plusieurs acteurs en un catalogue général et soutiennent en partie les phases complémentaires du processus de transaction telles que la convention (conclusion de contrat), le paiement et la logistique (satisfaction du contrat), voir la Fig. 26. L'exemple le plus marquant est celui d'**Amazon Marketplaces**, même si, en Suisse, **ricardoshops** et **eBay Shops** sont les plus connus. Les Third Party Marketplaces en Suisse n'ont, de loin, pas l'importance de celles des autres pays, et cela pour différentes raisons: les exigences techniques posées aux plateformes elles-mêmes sont très élevées; les acteurs suisses qui les utilisent ne disposent généralement pas des ressources techniques et logistiques nécessaires afin d'atteindre un niveau de performance conforme aux exigences; beaucoup ne considèrent pas encore les places de marché comme un canal de distribution complémentaire, ni comme un accès supplémentaire aux clients.

Phases de transaction:

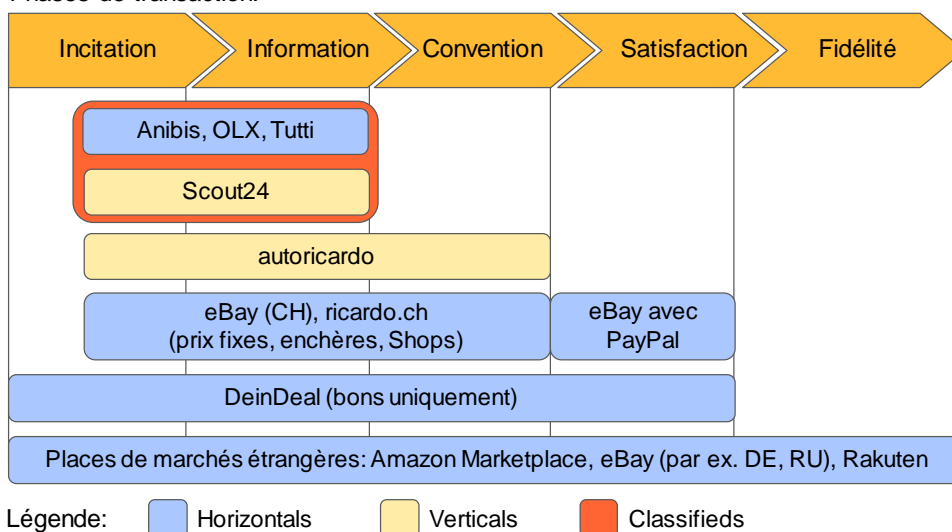


Fig. 26: soutien aux transactions des places de marché en ligne

Les places de marché en ligne se distinguent dans le **soutien aux processus clients** (voir la Fig. 26). **Scout24** se concentre, avec le format des annonces, sur la phase d'information d'une transaction et signale donc uniquement qui achète quoi. La prise de contact entre le fournisseur et l'acheteur, la conclusion d'un contrat d'achat et la réalisation de l'opération se déroulent en dehors de la plateforme. **eBay** et **ricardo.ch** automatisent aussi la phase de convention avec leurs formats de prix fixes et d'enchères. **eBay** franchit encore un pas supplémentaire avec l'intégration de **PayPal** et supporte également une partie de la phase de Fulfillment avec la conclusion du paiement.

Les places de marché internationales telles qu'**Amazon Marketplaces, eBay, Rakuten** et **Alibaba** offrent des **services B2B** beaucoup plus conséquents et dans une étendue croissante du côté des acteurs. Cela provoque, d'une certaine manière, des constructions B2B2C, dans lesquelles le B du milieu s'applique à la place de marché. Font par exemple partie des services offerts les Shops des acteurs sur **eBay** (ebay.ch/shops), l'exploitation de la boutique en ligne en tant que Software as a Service (**Rakuten**), un Check-out inter-acteurs (**Amazon, Rakuten**), l'intégration d'une large palette de modes de paiements, des prestations de logistique (intégrées dans eBay Enterprise), du marketing et du service à la clientèle. Avec ces services complets, les places de marché veulent également faciliter aux **commerçants stationnaires classiques** l'entrée dans le commerce en ligne. En ce qui concerne les thèmes de logistique tels que les Showrooms ou les lieux de Pick-up, les places de marché se lient au secteur hors connexion. Il faut partir du principe que ce genre d'offre de Full-Service va déboucher sur une offre sensiblement accrue de nouveaux produits sur les places de marché et que cela va relever encore l'attrait du commerce en ligne. Le moment où de tels services seront disponibles en Suisse reste encore à définir. Les stratégies d'expansion poursuivies par **Rakuten** et **Alibaba** sont certes très dynamiques, mais le marché suisse ne figure probablement pas en haut de la liste des priorités.

Les participants à l'étude des autres secteurs considèrent presque sans exception comme relativement faible **l'importance des places de marché en ligne** pour leur secteur à l'heure actuelle: et cela en dépit du fait que les places de marché représentent, depuis quelques années, un volume d'achats de près de 850 millions de CHF par an [42]. Parmi les exceptions figurent les Verticals dans les secteurs de l'automobile, l'immobilier et les emplois. Une certaine importance est également accordée aux places de marché pour les biens de consommation généraux et les vêtements spécifiques de marque. De l'avis d'un participant à l'étude, **Zalando** et **La Redoute** devraient continuer à se développer en places de marché.

«A l'étranger, eBay a commencé avec la mise en place de Click & Collect et des possibilités de retours»

Armin E. Schmid, eBay International

«eBay se positionne en tant que partenaire des commerçants»

Armin E. Schmid, eBay International

«Les places de marché en ligne vont étendre leurs services dans le secteur hors connexion»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (place de marché en ligne)

Lors de l'utilisation des places de marché en ligne, les **appareils mobiles**, notamment les Smartphones, jouent un rôle plus important que dans les autres secteurs. Près de 50% du trafic engendré du côté des achats est généré par des appareils mobiles. La disponibilité des offres limitée dans le temps devrait en être la raison principale. On peut en déduire l'hypothèse suivante, si on la conjugue avec les déclarations des participants à l'étude d'autres secteurs: plus les offres sont critiques dans le temps (disponibilité limitée, nécessité d'achat immédiat), plus l'utilisation de Smartphones sera importante; plus les produits seront de haute valeur et émotionnels (prix, valeur pour le client), plus l'importance de l'ordinateur sera élevée.

3 L'E-Commerce B2C dans les entreprises individuelles

Après avoir abordé l'évolution générale, passons maintenant à la situation des entreprises individuelles. Etant donné la confidentialité relative aux détails des entreprises des participants à l'étude qui a été garantie à ces derniers, il faut également densifier les résultats et rendre les déclarations individuelles en partie anonymes.

3.1 Evolution de l'E-Commerce dans les entreprises individuelles

La forte tendance durable à la croissance de l'E-Commerce sur pratiquement tous les marchés se reflète dans l'évolution du chiffre d'affaires des acteurs d'E-Commerce du panel de l'étude – ce qui ne constitue toutefois pas un groupe représentatif. La bonne moitié des participants a connu une croissance annuelle moyenne de 10% et plus au cours des trois dernières années.

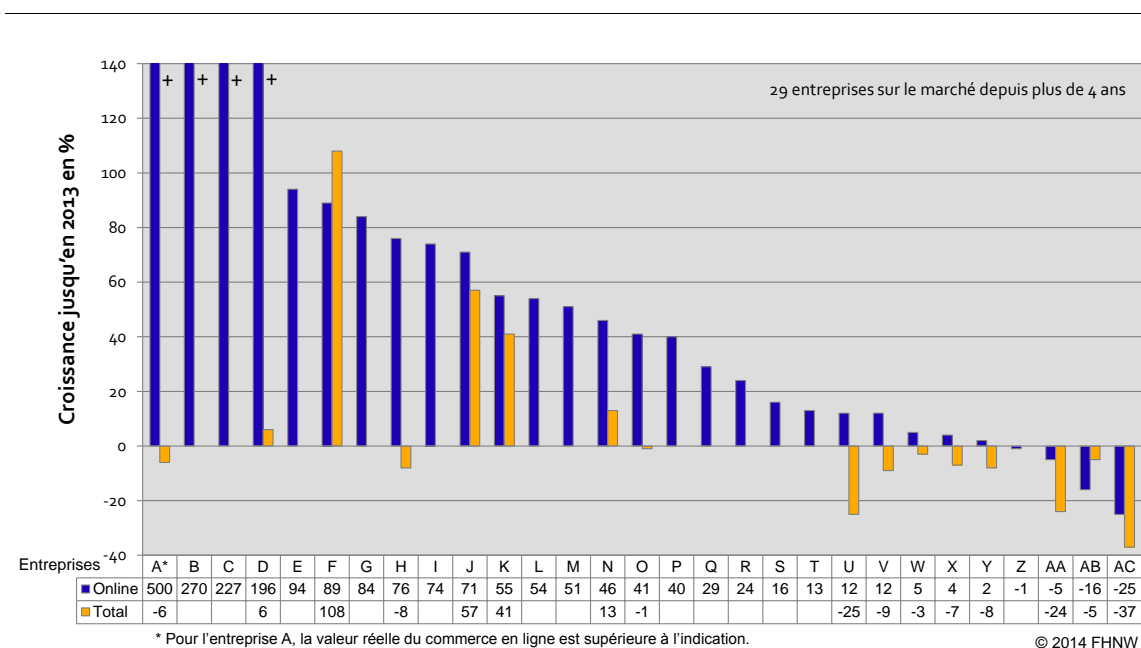


Fig. 27: croissance du chiffre d'affaires sur trois ans de 2011 à 2013, d'une manière générale et en ligne

La Fig. 27 présente l'évolution du chiffre d'affaires de 29 participants à l'étude cumulée sur les années 2011 à 2013. 3 autres entreprises ne sont pas présentes sur le marché depuis 4 ans et ne sont donc pas représentées, chez 1 entreprise, la série de chiffres n'est pas comparable du fait d'acquisitions et chez une autre, aucun chiffre n'est disponible. Dans 4 entreprises, l'évolution du chiffre d'affaires a été déduite d'autres indications plus appropriées; chez Orell Füssli Thalia, par exemple, sous la forme d'une addition des valeurs des deux entreprises antérieures. Les partenaires commerciaux concernés sont généralement informés sur la procédure de détermination de la valeur et ont la possibilité de relever des erreurs.

Parmi les entreprises interrogées, 16 permettent d'effectuer une comparaison entre l'évolution de l'E-Commerce (barres bleues) et celle de l'ensemble de l'entreprise dans tous ses canaux de vente (barres orange). Sauf chez les entreprises F et AB, l'E-Commerce évolue de manière plus favorable chez les fournisseurs multicanaux que dans l'entreprise en général et prend ainsi une importance élevée; dans l'entreprise F, les ressources tirées du domaine d'activité constitué par l'E-Commerce B2C débouchent aussi sur des recettes dans un contexte B2B, de sorte qu'un chiffre d'affaires supérieur est généré globalement. Les entreprises AB et AC ont vendu des marques individuelles de leur portefeuille, ce qui explique une partie du recul du chiffre d'affaires. 11 entreprises multicanaux – contre 8 seulement l'année précédente – sont confrontées à une baisse de chiffre d'affaires sur les trois années, 8 d'entre elles générant toutefois de la croissance dans le canal de l'E-Commerce.

Parmi les 4 leaders A à D, deux sont des Pure Players en E-Commerce qui suivent des concepts commerciaux concentrés. Une entreprise est en situation de rattrapage, la valeur élevée de croissance provenant d'une base comparativement faible. Parmi les 10 entreprises de T à AC affichant les évolutions les plus faibles, 7 appartiennent au commerce des médias ou au secteur des voyages.

Si l'on ne considère que l'année 2013, 11 des 32 participants à l'étude ont dégagé une croissance dans l'E-Commerce de plus de 20 %. 3, contre 5 l'année précédente, ont connu un recul de leur chiffre d'affaires.

3.2 Attitude par rapport aux concepts commerciaux intercanaux

De nombreux aspects relatifs à l'auto-compréhension et à l'organisation des différents types de fournisseurs entre *pure providers E-Commerce et fournisseurs multicanaux* ont été traités dans le cadre de l'E-Commerce Report de l'an passé. Cette année, la concentration porte sur un aspect d'actualité: l'attitude envers les concepts commerciaux intercanaux.

Dans l'usage linguistique courant et chez les participants à l'étude, la **compréhension des canaux n'est pas uniforme**: les distributeurs classiques à distance qui se caractérisent par un envoi régulier de catalogues se considéraient, au milieu des années 1990, comme des fournisseurs multicanaux alors que les entrées de commandes survenaient souvent à 70% en ligne et qu'ils n'effectuaient aucune vente stationnaire. A l'origine, les commerçants stationnaires s'entendaient comme des fournisseurs multicanaux lorsqu'ils exploitaient aussi une boutique en ligne. Quelques participants à l'étude considèrent que leurs Apps sont des canaux. Le Contact Center ou le Customer Care Center chez lesquels les individus correspondent par téléphone, médias sociaux, courriels, Chat ou par écrit ne sont plus caractéristiques, dans le panel de l'étude, d'un type déterminé de fournisseurs. A des fins de clarification, précisons donc sur quelle base cette étude repose:

- Nous entendons par *pur acteur E-Commerce* les entreprises dans lesquelles au moins 90% de leurs transactions de vente proviennent de manière automatisée par des médias électroniques en réseau au cours de la phase de convention (engagement juridique de l'acheteur). Cela comprend par exemple les commandes par des Apps et du Smart-TV, mais pas les commandes dans le cadre d'une communication effectuée à titre personnel via des médias tels que le téléphone, les médias sociaux, le courrier électronique ou le Chat.
- Nous décrivons dans cette étude sous *acteur multicanal* toutes les entreprises qui proposent de conclure des transactions d'achat par des médias électroniques en réseau chez lesquels plus de 10% des transactions d'achat passent par une autre voie que par les médias électroniques.

La discussion générale actuelle sur les concepts commerciaux intercanaux a une visée spécifique: la combinaison entre **fonctions commerciales à base de présence** et **fonctions de commerce à distance**. Les fonctions de commerce à distance sont actuellement effectuées de manière prédominante par des médias électroniques en réseau, ce qui correspond à notre compréhension de l'E-Commerce (voir le chapitre 2.1).

«Nous sommes en train de construire DeinDeal Stores afin de nous rapprocher d'un cran de nos clients»

Amir Suissa, DeinDeal

«Le positionnement en tant que fournisseur multicanal est plus important pour nous qu'une croissance rapide dans l'E-Commerce»

Vanessa Delplace, Manor

«Nous pensons actuellement en tant qu'entreprise multicanal. Nous réfléchissons à la manière de déployer sous forme générale les catégories de produits, les étapes de processus, les canaux de distribution, les modèles d'affaires et les technologies d'E-Commerce»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«Chez Swiss, le slogan est «Online First», l'E-Commerce est le canal directeur»

János Heé, Swiss International Air Lines

«Dans le passé, nous étions axés sur le catalogue et nous avons vendu en ligne. A l'avenir, nous allons nous orienter vers le mobile Internet et continuer avec un catalogue»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Je m'attends à ce que notre part en ligne dépasse bientôt la barre des 50%»

Daniel Röthlin, Ex Libris

Attitude des acteurs multicanaux

14 participants à l'étude sur 34 du panel 2014 de l'étude sont des acteurs multicanaux. 4 autres entreprises sont de purs acteurs d'E-Commerce, même si elles appartiennent au même groupe qui sert le même segment de marchés dans d'autres sociétés du groupe sous d'autres marques. Chez 4 acteurs multicanaux sur 14, l'E-Commerce génère de loin la majeure partie du chiffre d'affaires; pour 2, la part au chiffre d'affaires n'atteint que quelques pour-cent, mais l'E-Commerce se voit quand même vouer une importance élevée au sein de l'entreprise.

Les 14 acteurs multicanaux et 4 acteurs en ligne au sein du même groupe connaissent un stade différent d'évolution en matière de collaboration intercanaux:

- 6 acteurs disposent de leurs propres lieux de vente stationnaires et ont construit des services complets Cross-Channel ou sont en train de le faire. Une réalisation rapide de **positionnement complet multicanaux** est réaliste seulement chez ces 6-là.
- 3 entreprises disposent de leurs propres lieux de vente stationnaires et se positionnent en tant que multicanaux. Au stade de la réalisation, elles ne sont pas encore très avancées et font plutôt preuve d'une attitude peu volontaire.
- 2 entreprises, les CFF et Swiss International Air Lines, gèrent un Service Center dans lequel les clients peuvent réaliser des changements de réservations et assimilés. Un positionnement intercanaux a son cœur, dans ces entreprises, dans des produits, des prix et assimilés synchronisés, mais il n'existe aucun lien entre les guichets de vente et les boutiques en ligne en vue du soutien de phases différenciées d'une transaction.
- 2 entreprises sont des commerçants classiques à distance et n'ont pas de lieux de vente propres stationnaires. En matière de potentiel en vue de relier des fonctions commerciales à base de présence avec des fonctions de commerce à distance, elles ne se distinguent pas des acteurs purs en ligne. L'une d'entre elles, La Redoute, offre plus de 800 points pour les retours de colis via un partenariat.
- Une entreprise offre des produits non-physiques et ne dispose d'aucun lieu de vente propre stationnaire.
- 4 purs acteurs en ligne au sein du même groupe travaillent sous une même marque et ne sont donc pas des acteurs multicanaux. Malgré tout, il existe un potentiel de collaboration intercanaux, par exemple comme le font La Redoute et Valora avec leurs points colis. 3 des entreprises de ce groupe sur 4 sont toutefois indépendantes en termes d'organisation et trop peu connectées aux autres sociétés du groupe pour pouvoir constituer des services multicanaux rapides. Une entreprise pratique la collaboration sous la forme de lieux de Pick-up.

«La pression sur les prix est moins forte dans les boutiques qu'en ligne, raison pour laquelle une chaîne de magasins dispose du potentiel pour dégager un meilleur bénéfice»

Marcel Dobler, Digitec

«Nous sommes en train d'évaluer comment nous voulons soutenir les commandes en ligne dans les filiales»

Vanessa Delplace, Manor

«Il était important d'investir d'abord dans l'E-Commerce parce que c'est le canal de croissance. Maintenant, nous allons investir dans des filiales afin de les intégrer totalement sous forme intercanale»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Il existe évidemment des conflits entre les canaux, mais ce n'est pas de la haine»

Un participant à l'étude

Les 9 acteurs multicanaux des deux premiers groupes disposant du potentiel le plus élevé de regroupement entre fonctions commerciales à base de présence et fonctions commerciales à distance se distinguent par leur **état de développement** et par leur **aptitude à investir**. Les plus décidées veulent transformer l'ensemble de leur organisation: «sortir du canal, aller vers le client». Les moins décidées se limitent en premier lieu à des services individuels ou à un processus coordonné de marketing ou à des promotions. Les réponses aux mesures prises en matière de marketing, d'organisation et d'informatique sont très hétérogènes et elles sont difficiles à juger en termes d'efficacité. Les entreprises ayant le plus de succès ont regroupé, dans leur **organisation, des canaux qui étaient autrefois séparés**.

Dans plusieurs entreprises, cette tâche très exigeante n'ayant pas pu se réaliser en une seule étape, elle a requis des adaptations répétées en termes d'organisation. Un acteur multicanaux s'est décidé en faveur d'une organisation matricielle. Dans le cadre des adaptations de l'organisation, il a fallu adapter aussi, dans l'intervalle, les **systèmes de rétribution**, ce qui n'est pas toujours très rapide. En fonction de l'architecture des **systèmes informatiques** existants, les adaptations requises ont été plus ou moins faciles à déployer. Elles s'accompagnent toutefois toujours de projets informatiques exigeants, qui peuvent requérir par ailleurs des **montants très élevés en termes d'investissement**.

Le passage vers une orientation multicanaux permanente avec des fonctions étendues de Cross-Channel est une activité exigeante et onéreuse qui ne peut pas être achevée en peu de temps. De nombreux fournisseurs semblent avoir encore devant eux un long chemin à parcourir. Le plus avancé semble être **Ex Libris**. L'organisation est orientée de manière intercanaux, tous les canaux travaillent avec des données en temps réel provenant du même système informatique et de nombreux services Cross-Channel ont été réalisés avec un niveau élevé d'automatisation.

«Autrefois, nous étions organisés par canaux et c'est ce que nous avons changé en premier»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Un concept multicanaux ne peut pas être réalisé à partir d'un département, nous avons décidé d'adopter une organisation matricielle»

Vanessa Delplace, Manor

«Les concepts commerciaux intercanaux doivent aller de pair avec un contrôle des processus et des structures organisationnelles»

Patrick Comboeuf, CFF

«L'optimisation des processus est une thématique récurrente et nous identifions constamment de nouvelles possibilités d'amélioration»

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

«Nous n'avons plus d'unité ou de division commerciale E-Commerce. L'E-Commerce s'étend à toute l'entreprise»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«Personne ne profite de notre système de rétribution si un canal gagne sur un autre»

Marcel Dobler, Digitec

«Pour réaliser un concept commercial intercanaux, il faut prendre en considération une longue phase d'investissements»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Désormais, nos magasins profitent directement des ventes en ligne, car elles leur sont affectées en fonction de l'adresse de livraison»

Vanessa Delplace, Manor

Une décision organisationnelle qui pourrait être particulièrement bénéficiaire est la réalisation de concepts commerciaux intercanaux: **répartir le chiffre d'affaires en ligne ou Cross-Channel** sur les canaux les plus faibles, en général les filiales stationnaires. Cela aide à éviter une polarisation perdant-gagnant et de tirer sur la même corde sans que cela ne reste une volonté purement rhétorique.

Attitude chez les acteurs purement E-Commerce

Nous considérons que 20 des 34 participants au panel d'étude 2014 sont de purs acteurs d'E-Commerce, 4 d'entre eux appartenant au même groupe servant le même segment de marché dans les autres sociétés du groupe, par exemple Le Shop.

La question de savoir si les purs acteurs d'E-Commerce ou les fournisseurs multicanaux disposent, sur la durée, des meilleures perspectives d'avenir constitue un sujet de dispute ancien au sein du panel des participants à l'étude. Pour les purs acteurs d'E-Commerce, il est souvent plus difficile, pour des produits facilement comparables, de construire des potentiels de réussite marquants pour les marques via la disponibilité et le prix. C'est parce que la transparence des prix sur Internet est encore plus forte que la **concurrence entre les Pure Players** est généralement considérée comme plus difficile que dans d'autres formes de commerce.

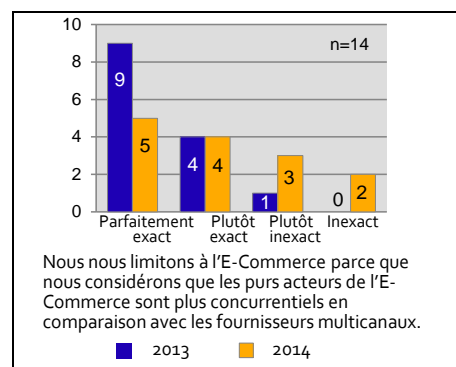


Fig. 28: comparaison de la compétitivité

Vient s'y rajouter le fait qu'ils sont plus fortement exposés à la prédominance d'acteurs étrangers en ligne. Tous ces points, plus visiblement la forte aptitude des consommateurs à accepter les concepts Cross-Channel, ont encouragé les purs acteurs à y réfléchir. La Fig. 28 montre que, en comparaison avec les acteurs multicanaux, ils considèrent généralement que leur capacité concurrentielle est plus élevée. Par comparaison avec l'année précédente, la surpondération de l'approbation commence toutefois à faiblir.

Pour résumer, on peut observer deux conclusions et un ensemble de mesures prises par les Pure Players: l'une est la **concentration sur sa propre performance**, ce qui signifie fournir une prestation de vente rapide et excellente avec un besoin réduit en marge par comparaison avec le commerce stationnaire. Car ils n'ignorent évidemment pas à quels volumes d'investissement et à quelle complexité est lié le déploiement du multicanal – ce qui crée également des opportunités pour les Pure Players (Fig. 29). La seconde conclusion est de se construire et de se lier de manière ciblée des fonctions commerciales qu'un pur acteur d'E-Commerce ne peut pas fournir de lui-même. Pour y parvenir, 12 personnes sur 15 passent par des **partenariats** avec des prestataires externes qui compensent les inconvénients des locaux physiques manquants lorsque le marché l'exige. Il s'agit ici surtout de fonctions de logistique, mais des locaux et des occasions de contacts constitutifs de la marque sont également d'actualité pour certaines entreprises. **eBay** le fait à l'étranger par des Pop-up-Stores qui sont des utilisations transitoires limitées à quelques jours ou à quelques semaines de locaux de vente. **DeinDeal** est en train de créer des locaux physiques pour ses clients en Suisse.

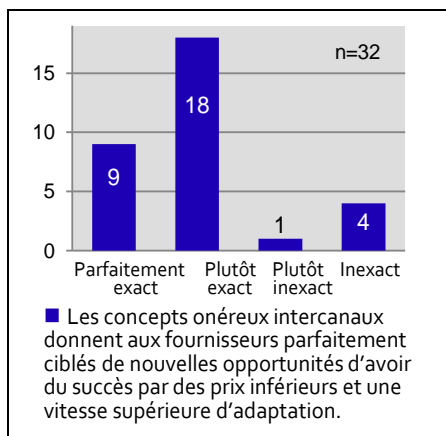


Fig. 29: opportunités pour les Pure Players

«En s'orientant vers les prix bas, on ne peut pas créer de fidélisation des clients, raison pour laquelle un Pure Player ne bénéficie que d'un faible potentiel par rapport à un fournisseur hybride tel que Digitec»

Marcel Dobler, Digitec

«Si la valeur moyenne de transaction en ligne est inférieure à celle de l'agence de voyages stationnaire, le bénéfice réalisé dans l'E-Commerce est plus que compensé par un volume largement supérieur»

Matthias Thürer, ebookers.ch

«Nous devons investir dans des services complémentaires afin de ne pas perdre notre avantage»

Armin E. Schmid, eBay International

3.3 Situation en termes de revenus et comportement en matière d'investissements

La situation en termes de revenus se présente de manière très différente chez les participants à l'étude. L'**intensité concurrentielle** se distingue fortement en fonction des secteurs. Chez de nombreuses entreprises, il existe encore ou de nouveau un besoin important d'investissements techniques. Les moyens issus de la phase de mise en place étant épuisés dans de nombreuses entreprises, notamment chez les plus petites, l'attention se concentre sur des optimisations. Les investissements dans la croissance ne sont possibles que de manière limitée. La situation en termes de revenus est **meilleure** chez les entreprises dans lesquelles les investissements des années précédentes portent leurs fruits et lorsqu'elles ont déjà atteint une taille suffisante pour une exploitation rentable, de sorte qu'elles ne doivent pas nécessairement investir dans la poursuite de la croissance.

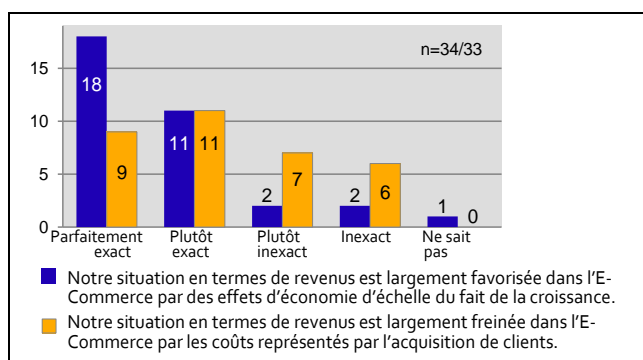


Fig. 30: facteurs influant sur la situation en termes de revenus

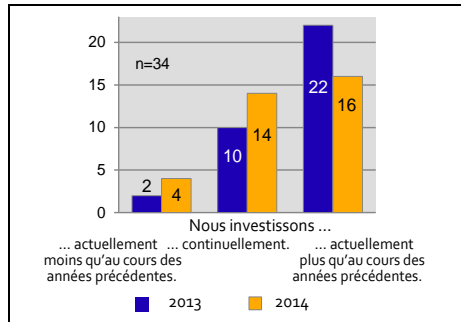


Fig. 31: comportement en matière d'investissements

A l'inverse, la situation en termes de revenus est **plutôt sous pression** chez les entreprises qui effectuent encore des investissements conséquents, mais qui n'ont pas encore atteint un chiffre d'affaires suffisant pour dégager des effets positifs en termes d'économies d'échelle ou qui investissent encore des volumes considérables dans l'acquisition de clients parce qu'elles veulent gagner des parts de marché ou les défendre.

Sur l'ensemble des participants à l'étude, un nombre plus important que l'année précédente considère que la situation en termes de revenus de leur canal d'E-Commerce est meilleure par comparaison avec les canaux non-E-Commerce dans leur entreprise ou chez les concurrents. Les efforts des années antérieures semblent avoir porté leurs fruits. Mais il n'est pas encore temps de se reposer: la Fig. 32 montre que près de la moitié des participants à l'étude veulent investir encore plus en 2014 qu'au cours des années précédentes. C'est moins que l'an passé, certes, mais cela fait encore beaucoup.

Investir ou stagner?

La question clé de savoir si l'aptitude à investir est suffisante pour bénéficier d'une position concurrentielle a déjà été traitée au chapitre 0. Quelques-unes des citations ci-contre laissent penser que cela reste une thématique abordée entre la direction et le conseil d'administration. Un comportement fortement orienté vers les investissements est notamment celui de **DeinDeal** – une croissance de 25% pour 2013 et un point mort sur une base annuelle ont été annoncés [43]. L'entreprise A dans la Fig. 27 est naturellement aussi orientée vers la croissance.

«La concurrence dans le secteur de l'électronique domestique est bien plus dure que celle que vit le secteur des prestations de services»

Martin Koncilja, microspot.ch

«Du fait des plateformes différentes pour les mobiles, il faut calculer des frais de changement d'informatique fois 4»

Dominique Locher, LeShop

«Nous sommes en train de renouveler totalement notre informatique depuis quelques années»

Peter Bühler, CeDe.ch

«Les marges se réduisent du fait de prix en hausse et de l'offre croissante de services gratuits»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Les économies d'échelle ne sont pas aussi élevées à notre niveau que ce que l'on peut imaginer»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«La mèche dans notre activité est très longue»

Bea Knecht, Zattoo International

«Dans l'E-Commerce, on rencontre un cycle supérieur d'amortissements. Il faut un certain temps avant que l'investissement dans la construction d'une base de clients et d'un stock devienne rentable»

Jörg Hensen, FashionFriends

«Le défi consiste à continuer à croître et à rester rentable»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Vouloir croître avec son propre Cash-flow est une mauvaise idée, d'autres débarquent et te font de l'ombre, il faut du courage pour investir dans l'avenir»

Amir Suissa, DeinDeal

«Si l'on doit croître rapidement sous forme organique, des concurrents bénéficiant d'une meilleure capitalisation peuvent prendre le marché»

Marcel Dobler, Digitec

«Il faut financer la croissance. C'est plus simple lorsque l'on n'a pas à dégager de bénéfices»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Pour construire une boutique en ligne en tant que principal distributeur suisse, il faut investir au moins 10 millions de francs. Il n'est pas garanti que le marché suisse soit suffisamment important pour récupérer son investissement»

Un participant à l'étude

«Nous investissons beaucoup pour maintenir notre capacité concurrentielle»

Peter Hürlimann, Starticket

«Notre actionnaire principal n'est pas prêt à investir constamment»

Un participant à l'étude

«Le mobile est évidemment important, mais pour l'instant, nous n'avons pas les ressources pour investir dans le mobile»

Un participant à l'étude

Orell Füssli Thalia peut être considérée comme un exemple de comportement d'investissement orienté essentiellement sur la rentabilité: pour atteindre les conditions requises à cet effet, les deux anciens concurrents ont fusionné. Le comportement d'investissement d'**Ex Libris** semble aux auteurs de l'étude relever surtout de l'innovation; en tant qu'Early Mover, Ex Libris a bénéficié d'un saut quantitatif concurrentiel sur certains aspects.

3.4 Recherche de synergies et possibilités de dégager des effets positifs d'économies d'échelle

Du fait que l'E-Commerce est lié à des investissements élevés et que le marché suisse est comparativement petit en termes de potentiel de marché (voir le chapitre 2.3), la recherche de synergies et de possibilités d'atteindre des effets positifs d'économies d'échelle constitue un thème parmi les plus abordés au sein des directions des participants à l'étude. Les observations suivantes ont été faites au sein du panel de l'étude par rapport à l'extension de l'activité commerciale au-delà de la distribution locale B2C:

- Extension de la **portée thématique**: Coop est preneur de licence de **Betty Bossi** et dégage, avec la gamme de produits Betty-Bossi, plusieurs fois le chiffre d'affaires de Betty Bossi lui-même. Le savoir-faire élaboré trouve, dans cette collaboration, un large champ d'application et simultanément, la marque Betty Bossi est renforcée par sa présence dans la gamme Coop ainsi que dans la communication de Coop.
- Extension de la **portée locale**: en Suisse, tant **QoQa Services** que **CeDe.ch** s'engagent plus fortement en faveur de la clientèle dans l'autre région linguistique suisse. Via une organisation distincte, Tamedia exploite une plateforme ressemblant à s'y méprendre à **Geschenkidee.ch** en Allemagne. Au moins deux participants à l'étude ont commencé en 2013 à vendre dans des pays voisins de l'UE.
- Extensions ou synergies dans la **chaîne verticale de création de valeur**: par exemple, **mySwissChocolate** et **Geschenkidee.ch** ouvrent et étendent leur offre B2C existante dans un contexte commercial. D'autres entreprises telles que **Zattoo** ou **AutoScout24** mettent leur plateforme, leur contenu ou leurs possibilités de Fulfillment à la disposition d'autres fournisseurs dans le cadre de **solutions White-Label**. L'exécution d'opérations de livraisons directes au nom des clients revendeurs relève de ce domaine, bien géré par exemple au sein du **groupe Competec** qui réalise la vente B2B par **Alltron**, le canal de distribution B2C via **Brack** et **DayDeal**.
- La reprise de gammes fixes chez **FashionFriends** et **DeinDeal** ou le lancement de **Le Shop Drive** peuvent être considérés comme des extensions dans **d'autres concepts commerciaux**. **Naspers** et **Ringier Digital** gèrent chacun un portefeuille complet de différents concepts commerciaux dans le domaine des places de marché en ligne.

«L'échelle du marché est une thématique majeure»

Amir Suissa, DeinDeal

«Si les fournisseurs suisses ne parviennent pas à s'internationaliser, je pense que l'avenir sera sombre»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Dans la vente par correspondance, on a déjà connu ce phénomène: on s'est simplement limité à la Suisse et on a disparu à un moment donné»

Un participant à l'étude

«Nous allons désormais grandir plus fortement avec notre solution de White-Label. Mais nous avons dû démontrer au préalable que cela fonctionnait»

Bea Knecht, Zattoo International

«En dehors de nos idées de cadeaux, nous progressons vers les idées de parfum dans le Vertical et dans l'extension de nos activités de cadeaux publicitaires B2B»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Nous allons étendre fortement notre offre en 2014, les produits atteindront plus de 50% du chiffre d'affaires»

Amir Suissa, DeinDeal

«Le B2C est nécessaire pour trouver des clients en termes émotionnels, mais l'argent se gagne surtout dans le B2B»

Sven Beichler, mySwissChocolate

- **Des extensions de gamme** peuvent être observées chez **eboutic.ch** avec le complément d'**etravel.ch**, chez **Digitec** avec la marque **Galaxus**, chez **Brack** notamment avec la reprise des articles de consommation de Procter & Gamble et chez d'autres fournisseurs.
- **Des potentiels de synergies dans les achats** sont à la portée des marques en ligne des grands distributeurs **Migros** et **Coop** du fait qu'ils peuvent dégager une puissance d'achat en relation avec les autres sociétés du groupe. Même dans la logistique, on trouve des potentiels de synergies, dans le groupe Coop, ils sont par exemple utilisés dans les lieux de Pick-up pour **coop@home** et **microspot.ch**.
- **Des potentiels de synergies dans la création de la portée** sont accessibles aux marques en ligne des groupes de médias **Tamedia** et **Ringier**. Des entreprises indépendantes conviennent dans l'intervalle des Media-for-Equity-Deals.

3.5 Objectifs et points forts des actions en 2014

En dépit de tous les défis, l'E-Commerce constitue un marché en croissance et les participants à l'étude veulent en tirer profit. La manière d'y parvenir doit certes être trouvée de nouveau, mais les entreprises s'y attèlent – on se trouve en situation d'expédition.

27 entreprises sur 34 escomptent, en 2014, une **croissance du chiffre d'affaires** en Suisse (Fig. 32). Près de 60% veulent progresser de 10% ou plus. Deux acteurs se trouvent en phase de **grand projet de réorganisation**, ils restructurent leur portefeuille d'offres et escomptent donc un recul du chiffre d'affaires. Le commerce des médias est en recul continu en termes de volume du marché, de sorte que ses acteurs escomptent plutôt des gains de parts de marché s'ils veulent maintenir leur chiffre d'affaires. En ce qui concerne les opérations avec les clients à l'étranger, un fournisseur prendra les choses comme elles viennent, 12 autres y voyant des possibilités de croissance.

Les participants à l'étude ont été priés de marquer leurs priorités individuelles dans une liste contenant dix champs d'action prédéterminés. La Tab. 2 en donne le résultat. Le chiffre entre parenthèses indique le rang dans la liste des priorités de l'année précédente.

«Avec une soif de connaissances et de découvertes, nous pouvons créer des causes et des effets dans le monde numérique»
 Bettina Urwyler, Betty Bossi

«On ne peut pas planifier sur 5 ans, il faut se renouveler tous les 6 mois»
 Vanessa Delplace, Manor

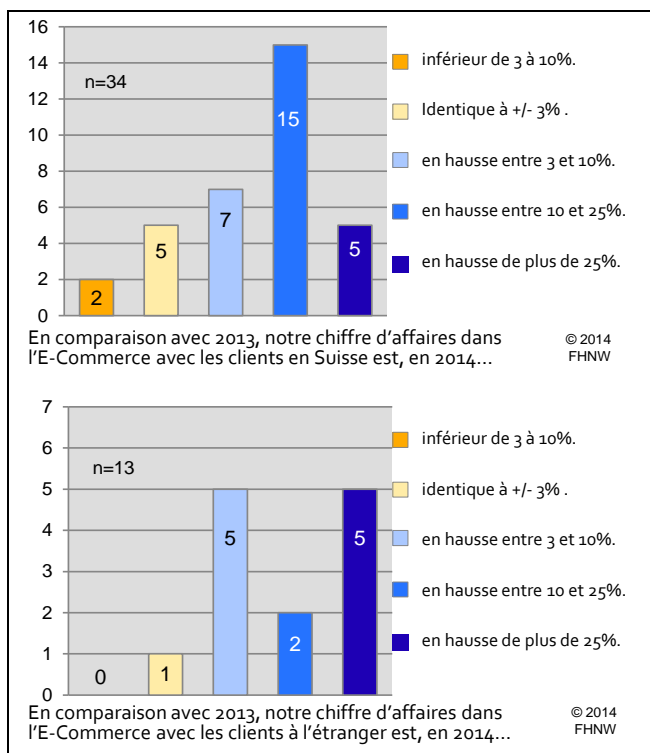


Fig. 33: évolution prévue du chiffre d'affaires en 2014

Les activités en vue d'étendre l'offre de produits et de services passent cette année au premier plan – on constate ici, une fois de plus, l'**orientation vers les prestations** des acteurs suisses par rapport à la concurrence.

Les explications orales des participants à l'étude indiquent qu'il manque dans la liste un moment essentiel de leurs actions: les mesures dans l'informatique. Dans 7 entreprises, **des projets informatiques** sont en cours, auxquels on accorde une grande importance. L'un des principaux objectifs est l'amélioration de la flexibilité afin de pouvoir répondre à des exigences en rapide mutation. La vitesse est une thématique dans plusieurs domaines: dans les réactions aux changements du marché de manière générale, dans les opportunités qui s'ouvrent au niveau de l'acquisition des clients et dans les déroulements de la logistique.

«Le vinyle fait son retour, nous avons déjà 100 000 titres dans notre gamme»

Peter Bühler, CeDe.ch

«Le potentiel du marché dans le modèle d'affaires Shopping Club nous procure encore suffisamment de possibilités de croissance»

Arthur Dauchez, eboutic.ch

«Le marché suisse produit plus que ce que la plupart des gens pensent»

Amir Suissa, DeinDeal

«Avec les centres de Pick-up à la frontière, on peut aborder aussi les étrangers en tant que groupe-cible et inverser le tourisme d'achats»

Martin Koncilja, microspot.ch

Tab. 2: activités en vue d'améliorer les perspectives de réussite en 2014

Priorité	Activités en vue d'améliorer les perspectives de réussite de l'E-Commerce (entre parenthèses, les priorités de l'année précédente)	
1	Extension de l'offre des produits/prestations	(3)
2	Meilleur support des périphériques mobiles	(2)
3	Amélioration de la convivialité pour les utilisateurs	(1)
4	Amélioration de la présentation des produits dans le Webshop	(6)
5	Amélioration de la notation dans les moteurs de recherche SEO	(5)
6	Utilisation de moyens publicitaires plus fortement axés sur la performance	(4)
7	Amélioration du déroulement des commandes/de la logistique	(7)
8	Réduction des coûts	(8)
9	Lancement/extension des services de Cross-Channel [44]	(9)
10	Extension de notre engagement envers les médias sociaux	(10)

3.6 Rétrospective

Une rétrospective sur les cinq dernières années fait également partie des interviews. Globalement, on peut dire que beaucoup avaient imaginé une situation plus facile. Un bon nombre avait escompté plus rapidement la percée de leurs concepts commerciaux, alors que la dynamique concurrentielle avait été sous-estimée. Personne ne dit toutefois avoir surévalué le **potentiel du marché**: le potentiel est là; pour beaucoup, il est même supérieur à ce qui avait été escompté.

Ce qui a été surprenant pour beaucoup de participants, c'est que des changements significatifs soient survenus très rapidement dans certains secteurs, que des acteurs étrangers se soient imposés aussi rapidement, que les fournisseurs globaux de technologie aient pu déployer aussi complètement leur écosystème. Un représentant du commerce des médias indique que son secteur aurait déjà subi ces dernières années ce qui attend encore d'autres secteurs.

Le développement aussi rapide des mobiles depuis 2009 figure parmi les autres surprises.

«La montagne a accouché d'une souris. Autant de dépenses, d'intelligence et de travail, pour – à l'heure actuelle – seulement cela! Mais ce que nous avons fait était important et juste. Cela va durer une nouvelle décade, c'est la vie»

Bea Knecht, Zattoo International

«Ce que je juge différent aujourd'hui par rapport à il y a cinq ans? Tout, il s'est passé tellement de choses!»

Marcel Dobler, Digitec

«A l'origine, nous avons sous-estimé le potentiel de notre cœur de métier. Mais la création d'une position commerciale «viable» a pris plus de temps que prévu»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«En 2009, j'escomptais que l'E-Commerce croîtrait encore plus rapidement dans le segment des supermarchés»

Philippe Huwyler, coop@home

«Nous avons toujours misé très fortement sur l'Outsourcing. Actuellement, je fais plus attention à ce que les connaissances progressent en interne»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Nous n'avions pas prévu, il y a cinq ans, qu'autant de fournisseurs se bousculeraient sur un si petit marché»

Arthur Dauchez, eboutic.ch

«Nous avons sous-estimé l'internationalisation dans l'E-Commerce en la considérant comme un risque»

Rita Graf, Weltbild Verlag

4 Prévisions futures (pour l'année 2019)

On a déjà fait mention, dans les premières pages du rapport, du fait que la croissance de l'E-Commerce restait ininterrompue; en pratique, **aucun retournement de tendance n'est identifiable**. La Fig. 33 montre dans quelle mesure les participants à l'étude escomptent une croissance de l'E-Commerce. Ce faisant, il faut toujours tenir compte du fait que la **base initiale** est fortement divergente **de secteur en secteur**. Dans le segment des supermarchés, la part du commerce en ligne est encore inférieure à 1%, ce qui fait que même un dédoublement dans les cinq prochaines années à moins de 2% ne constituera qu'une importance toute marginale. 40% des participants à l'étude tablent sur un doublement ou une démultiplication de la part du commerce en ligne. Sur les 3 personnes qui escomptent une hausse de moins de 15% par rapport à aujourd'hui, deux appartiennent au secteur dans lequel la part en ligne atteint déjà plus de 50% à l'heure actuelle.

Pour la première fois, les participants à l'étude thématisent sans en être priés les rétro-couplages avec le commerce. C'est surtout dans le secteur des médias que l'on constate un changement structurel puissant. On s'attend à ce que les chiffres d'affaires des boutiques de médias physiques continuent à reculer. **Peter Bühler** de **cede.ch** regrette cette érosion du commerce stationnaire des médias, les produits étant toujours moins visibles et l'ensemble du marché se concentrant sur quelques plateformes informatiques globales. **Daniel Röthlin**, d'**Ex Libris**, explique que les loyers des boutiques – hors des emplacements de haute qualité – diminuent déjà et il escompte que les heures d'ouverture longues et souvent peu efficaces en termes économiques, notamment dans les Shopping Centers, vont encore se relativiser. Un acteur multicanal explique que de plus petites boutiques sont recherchées en termes de surfaces lors de changements de filiales.

Pour ce qui touche aux risques sur l'évolution de l'E-Commerce en Suisse, c'est l'**optimisme** qui règne généralement. Dans les réponses aux questions ouvertes relatives aux risques, des changements possibles de comportement des deux **Industry Dominators** Google et Amazon sont évoqués. Les motifs invoqués ont été traités au chapitre 2.4.

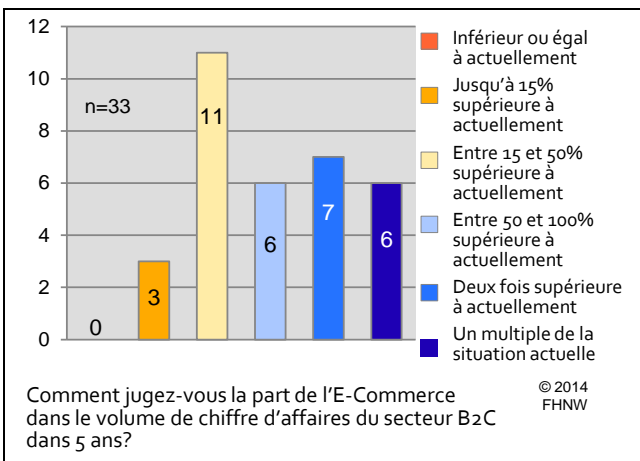


Fig. 34: croissance prévue de l'E-Commerce

«A long terme, nous escomptons une part d'E-Commerce de 30% dans le marché du vin»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«Dans cinq ans, Internet jouera d'une manière ou d'une autre un rôle dans une transaction sur deux dans le domaine de la mode»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«La croissance devrait ralentir de nouveau au cours des cinq prochaines années»

Matthias Thürer, ebookers.ch

«Les cinq premiers fournisseurs auront une part de marché supérieure dans cinq ans»

Amir Suissa, DeinDeal

«Au cours des prochaines années, le marché global va se réduire et se concentrer sur un plus petit nombre de grands Players»

Peter Bühler, CeDe.ch

«L'introduction du droit légal de retour est mauvaise pour les clients qui veulent simplement bénéficier du meilleur prix»

Martin Koncilja, microspot.ch

«Les grands fournisseurs étrangers qui ne sont pas orientés vers les revenus mais vers la croissance pourraient nous rendre la vie dure»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Si encore plus de fournisseurs investissaient beaucoup dans l'E-Commerce, ce serait un risque»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Si l'inflation des performances se poursuit, les fournisseurs suisses de l'E-Commerce connaîtront le même sort que les maisons de vente sur catalogue»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Même les concepts commerciaux non-durables relèvent de cette problématique. De plus fortes limitations imposées par les gouvernements à un Internet libre sont également considérées comme des menaces potentielles.

Parmi les **thèmes réglementaires** applicables à la Suisse, des renforcements de la protection des données et des consommateurs sont cités. L'introduction d'un droit légal général de révocation pour le commerce en ligne relève également de cette sphère.

Toutefois, le plus menaçant semble être la **pression extrême sur les prestations** qui découle d'attentes toujours croissantes des clients dans la concurrence actuelle (Fig. 34). La pression en termes de prestations pèse plus lourd que la pression sur les prix: en Suisse, la concurrence repose pour une part considérable sur les prestations.

En ce qui concerne les **pertes de parts de marché** escomptées du fait des acteurs étrangers (Fig. 35), les avis sont de nouveau partagés – déjà au chapitre 2.3 et dans les explications relatives à la Fig. 9, il avait été présenté clairement que certains secteurs ne sont pratiquement pas touchés par la concurrence étrangère. Ce sont surtout les acteurs dans le commerce des médias et les places de marché en ligne qui craignent des pertes de parts de marché. Même si la **réduction des marges** par les prestataires qui créent l'accès aux clients constitue un thème important pour les participants à l'étude, les réponses figurant à la Fig. 35 indiquent toutefois que l'on ne s'attend pas à une prolifération complète. Indépendamment des fournisseurs de produits alimentaires qui ne se sentent pas non plus menacés, il n'existe aucun avis homogène par rapport à certains secteurs.

Tendances

La tendance considérée comme dominante est indubitablement celle du **mobile**. Mais 5 ans, c'est long. Il est difficile d'évaluer quelles seront les parts des ordinateurs de bureau et celles des Wearables. Les participants à l'étude escomptent ainsi la poursuite de la dynamique actuelle. En très grande majorité, ils pensent que le mobile s'établira en tant que **pont entre le commerce en ligne et les canaux hors connexion**. 29 participants à l'étude sur 34 s'attendent à ce que de nombreuses offres en ligne tiennent compte de **l'état actuel d'utilisation**.

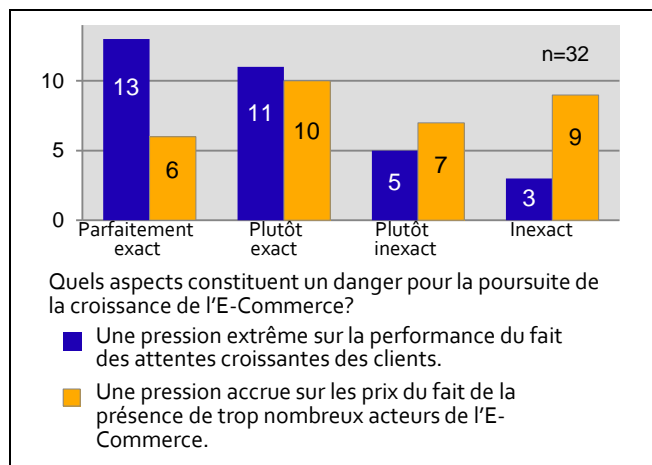


Fig. 35: risques de la poursuite de l'évolution de l'E-Commerce

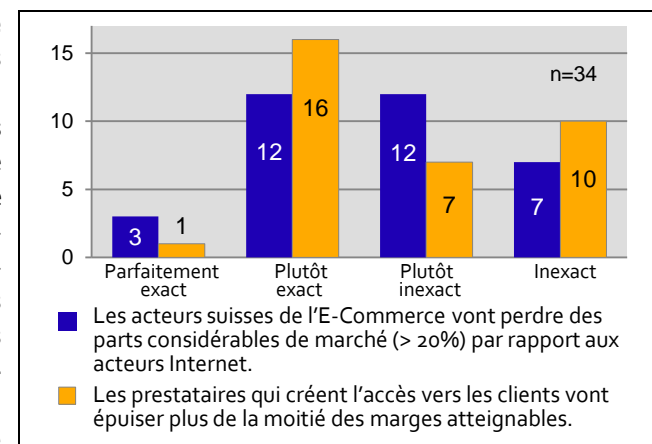


Fig. 36: menaces pour les acteurs suisses

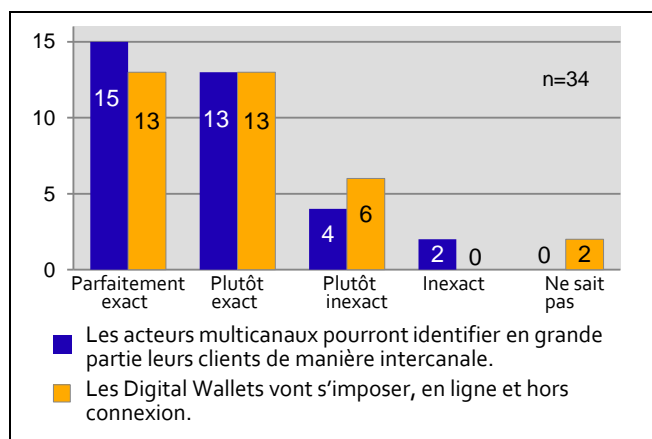


Fig. 37: fonctions intercanales

Les deux aspects soutiennent les **concepts commerciaux intercanaux**. La répartition des réponses sur deux concepts encore prometteurs selon la Fig. 36 indique que l'identification intercanaux vue par les clients de la part des acteurs multicanaux, ainsi que l'établissement de portefeuilles numériques, peuvent constituer une amorce de solution pour le thème de l'identification. Bien que le taux d'approbation soit élevé dans les deux cas, quelques remarques sceptiques sont énoncées dans les explications orales. Les **Smart-TV** vont vraisemblablement contribuer aussi à renforcer la multiplicité des canaux.

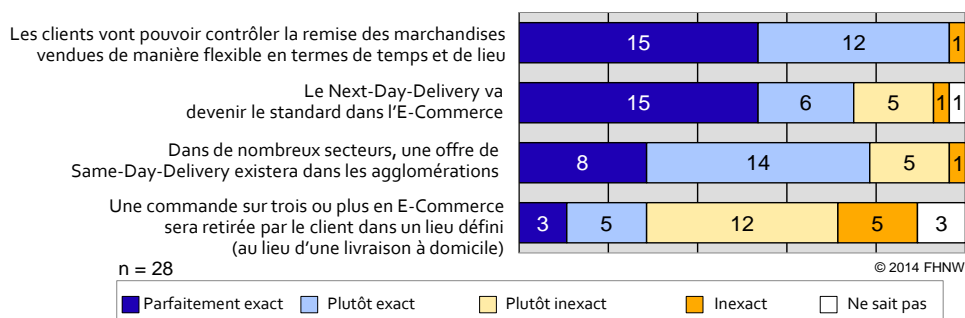


Fig. 38: appréciations par rapport aux tendances actuelles dans le Fulfillment du client final

La **logistique** constituant actuellement un sujet majeur, quelques questions ont été posées par rapport à l'appréciation relative à différentes solutions de Fulfillment (Fig. 38). Les attentes d'une plus grande **flexibilité** en matière de pilotage temporel et local des livraisons obtiennent le taux d'approbation le plus élevé. La question ne permet toutefois pas de savoir si la flexibilité se réfère aux possibilités de choix au moment de la commande ou à l'envoi qui se trouve déjà en cours d'expédition. Le taux d'approbation sur la déclaration selon laquelle **l'enlèvement des envois** pourrait survenir pour un tiers des envois ou plus à un endroit déterminé à la place des livraisons à domicile est étonnamment faible. Finalement, les retraits Cross-Channel dans les boutiques relèvent également de ce scénario.

Des mots-clés ayant trait aux thèmes de la **personnalisation et du Big Data** sont cités relativement souvent en tant que futures tendances significatives.

Même les aspects personnels ou ceux regroupés sous le concept de **«Social»** sont abordés à plusieurs reprises. Cela devrait surtout constituer un contrepoids à la déshumanisation croissante des prestations de services dans le commerce. Mais ce concept n'est pas compris comme identique aux pages des médias sociaux telles qu'elles sont gérées actuellement par de nombreux acteurs. En définitive, les médias sociaux ne constituent qu'une plateforme: le fait qu'un échange réellement personnel s'y déroule dépend finalement des acteurs eux-mêmes.

«Plus on est près du client, plus on peut livrer vite, en Angleterre, ils sont prêts en 90 minutes»

Philippe Huwyler, coop@home

«Le mobile va sauter le téléviseur»

Dominique Locher, LeShop

«Le commerce stationnaire se déplace en direction de Showrooms, la distribution logistique peut prendre une autre voie»

Philippe Huwyler, coop@home

«Techniquement, PayPal est tellement développé que le paiement se déroule automatiquement pour les fournisseurs qui ont été définis comme dignes de confiance»

Armin E. Schmid, eBay International

«Cinq ans, c'est trop court pour que les Digital Wallets s'imposent»

Markus Mahler, Brack Electronics

«Big Data sera l'une des principales tendances dans les cinq prochaines années»

Sven Betzold, ifolor

«La professionnalisation dans la communication avec les clients va se renforcer»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«L'individu jouera un rôle plus important à l'avenir dans l'E-Commerce»

Daniel Röthlin, Ex Libris

Quelques déclarations sur le nouvel **engagement à l'étranger** peuvent être évaluées comme une tendance au stade initial. Bien entendu, personne n'a l'intention d'affronter Amazon, mais pour certains créneaux et avec une orientation suisse axée sur les prestations, une impulsion se fait jour pour conquérir un potentiel de marché au-delà des frontières nationales.

«Les achats associés vont prendre de l'importance»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«Je pense que la bulle des médias sociaux sera terminée dans cinq ans»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«En 2015, nous escomptons un apurement sur le marché, ce qui nous amènera de nouveaux clients»

Daniel Röthlin, Ex Libris

5 Conception de l'étude

L'E-Commerce Report Suisse est une série d'études scientifiques ayant pour objet de saisir et d'analyser l'évolution de l'E-Commerce B2C en Suisse sur plusieurs années. Il s'agit d'une étude empirique, principalement exploratoire, intersectorielle, pour laquelle les données sont collectées chaque année. Le présent rapport d'étude est le résultat de la **sixième étude** réalisée au début 2014.

5.1 Principe de recherche

Pour analyser des changements et des évolutions qualitatives dans des contextes commerciaux et de management, un principe de recherche **interprétative** semble approprié [45]. Les changements qualitatifs ne sont généralement pas mesurables et ils sont souvent difficiles à observer. Il semble donc indiqué de prélever les connaissances par des états et des évolutions réelles sur la base **d'interviews avec des experts**. Ce faisant, il convient de noter que les connaissances spécifiques reposent sur des expériences et des attentes, ce qui favorise l'interprétation subjective des experts dans leur contexte propre. Les déclarations de plusieurs experts ne peuvent donc pas être comparées directement les unes avec les autres. Une analyse d'interprétation est nécessaire, au cours de laquelle les déclarations des experts sont comprises et classifiées correctement en tenant compte du contexte correspondant [46]. Elles peuvent alors être regroupées et comparées entre elles afin d'obtenir des déclarations sur les mutations à analyser.

5.2 Sélection des participants à l'étude

La sélection des experts convenables s'effectue selon des points de vue contextuels et opérationnels. Il semble logique d'interroger des personnes qui occupent une position d'expert dans le commerce B2C en ligne en Suisse et qui sont simultanément impliquées activement dans les processus de création de valeur. Ont été identifiés comme étant des experts appropriés des **responsables d'E-Commerce** d'acteurs suisses majeurs sur le marché dans l'E-Commerce. Ils sont en mesure de fournir des déclarations concernant les évolutions récentes de l'E-Commerce suisse et les spécificités de leur secteur. L'E-Commerce Report se distingue donc des études qui reposent sur une enquête auprès de consommateurs.

Sont considérées comme des entreprises **suisse**s dans le cadre de cette étude les entreprises dont le siège se situe en Suisse ou qui ont une succursale en Suisse et qui bénéficient d'une part significative de création de valeur en Suisse pour le marché suisse. Les acteurs **majeurs sur le marché** dans l'E-Commerce sont des entreprises qui influent considérablement sur l'évolution de l'E-Commerce dans leur secteur. C'est le cas pour les trois groupes suivants d'entreprises:

- Les leaders de l'E-Commerce: ils se distinguent par une réussite avérée importante et sur plusieurs années dans l'E-Commerce dans leur secteur
- Les entreprises commerciales marquantes dans leur secteur (au sens de la taille et de la notoriété/marque): elles entretiennent plusieurs canaux de distribution et s'engagent de manière substantielle dans l'E-Commerce
- Les innovateurs de l'E-Commerce: elles sont marquantes du fait de leurs propres innovations ou elles implantent en Suisse de nouveaux modèles d'affaires élaborés à l'étranger au titre d'Early Adopters

Pour inciter les responsables de l'E-Commerce à participer à l'étude, ces personnes sont invitées à participer à un Peer Group, le **panel suisse des Leaders de l'E-Commerce**. Le panel propose aux participants la possibilité de nouer de nouveaux contacts et de procéder à des échanges avec des personnes occupant des positions similaires. Une manifestation annuelle de panel constitue le cadre organisationnel à cet effet.

34 entreprises et leurs responsables d'E-Commerce ont participé à l'étude 2014; ils sont mentionnés dans la Tab. 3. La table indique en outre qui a réalisé l'interview ou si un questionnaire écrit a été envoyé.

Tab. 3: personnes interrogées et genre de questionnaire respectivement de personnes interrogées

Entreprise	Personne interrogée	Interviewer/ Questionnaire écrit
Betty Bossi AG	Bettina Urwyler, Directrice des médias numériques	Uwe Leimstoll
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO	Ralf Wölfle
Brack Electronics AG	Markus Mahler, CEO	Ralf Wölfle
CeDe-Shop AG	Peter Bühler, CEO	Ralf Wölfle
coop@home (Coop Genossensch.)	Philippe Huwyler, Directeur de coop@home	Ralf Wölfle
DeinDeal AG	Amir Suissa, CEO	Ralf Wölfle
Digitec AG	Marcel Dobler, CEO	Ralf Wölfle
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy	Ralf Wölfle
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland	Uwe Leimstoll
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO	Ralf Wölfle
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO	Ralf Wölfle
FashionFriends AG	Jörg Hensen, CEO	Ralf Wölfle
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO et cofondateur	Par écrit
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO	Ralf Wölfle
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Touroperating Beach Holiday	Uwe Leimstoll
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer	Par écrit
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Co-founder and Director	Ralf Wölfle
Kuoni Reisen AG	Tonino Romano, Head of E-Commerce	Uwe Leimstoll
LeShop SA	Dominique Locher, CEO	Ralf Wölfle
Manor AG	Vanessa Delplace, Director E-Commerce & Omnichannel	Ralf Wölfle
microspot.ch (Coop Genossensch.)	Martin Koncilja, Directeur de microspot.ch	Ralf Wölfle
mySwissChocolate AG	Sven Beichler, CEO et fondateur	Uwe Leimstoll
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, Directeur et CFO	Ralf Wölfle
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Directeur	Ralf Wölfle
Redcats Suisse SA (La Redoute)	Antoine Thooris, Chief Operation Officer Redcats Switzerland & Italy	Ralf Wölfle
ricardo.ch AG	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group	Uwe Leimstoll
Ringier Digital AG (Scout24 Schweiz)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development	Uwe Leimstoll
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Directeur de l'E-Business	Par écrit
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO	Par écrit
Swiss International Air Lines AG	Dr. János Heé, Head of E-Commerce	Ralf Wölfle
travelwindow AG	Inka Nobel, CEO	Uwe Leimstoll
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution	Uwe Leimstoll
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Directrice	Ralf Wölfle
Zattoo International AG	Bea Knecht, Présidente du CA	Ralf Wölfle

5.3 Collecte des données

En raison de l'objectif exploratoire de l'étude, la collecte des données est intervenue à l'aide d'une enquête principalement qualitative. En règle générale, les membres du panel sont interviewés personnellement par les auteurs de l'étude. L'enquête est conçue comme un **entretien entre experts** qui permet une réflexion approfondie sur les sujets évoqués [47]. Dans certains cas particuliers, et uniquement sous certaines conditions, des enquêtes répétées sont réalisées par écrit.

Pour garantir une enquête structurée et cohérente, un questionnaire structuré est établi chaque année. Depuis l'enquête de 2011, les questions ouvertes ont été remplacées par des questions fermées. Ainsi, le principe **exploratoire** de recherche a été remplacé par une composante **confirmatrice**. L'avantage de cette manière de procéder tient au fait que la personne interrogée peut commencer par répondre à la question ouverte sans être influencée et dans ses propres termes, mais qu'au travers des questions fermées, des réponses complémentaires, d'une qualité uniforme, sont ensuite enregistrées. Pour fournir un support au processus de l'interview, le questionnaire est partiellement renseigné d'informations préparées individuellement qui sont vérifiées et ajustées au cours de l'interview. Les aspects individuels se rapportent à des particularités du secteur ou de l'entreprise faisant l'objet de l'enquête.

Le **questionnaire** des interviews 2014 – les thèmes traités sont reproduits en annexe – correspond largement, en ce qui concerne sa structure et son contenu, au questionnaire des années antérieures. Certaines questions ont été complétées ou rayées. En outre, un nombre limité de thèmes est chaque fois agrégé pour une enquête annuelle non répétitive. Cette manière de faire permet, d'une part, de procéder à des comparaisons entre les années et d'identifier les changements intervenus; et d'autre part, il est possible de faire ressortir des thèmes centraux. Beaucoup de retenue est exercée à propos des modifications apportées à des questions répétées annuellement. Lorsqu'on y procède, cela sert à préciser la question, à s'adapter à des circonstances ayant changé ou au resserrement temporel.

Les participants à l'étude reçoivent le questionnaire au début de l'interview. Quelques jours auparavant seulement, ils sont informés des thèmes à traiter. Les enquêtes écrites sont réalisées au moyen d'un formulaire que les participants à l'étude remplissent par écrit. Le questionnaire de l'enquête par écrit est largement identique à celui utilisé pour l'interview. On n'a recours à une enquête écrite que pour les participants à l'étude que les auteurs de l'étude ont déjà tellement bien appris à connaître durant les années antérieures, que les faits fondamentaux et le contexte leur sont connus.

En 2014, 31 entreprises sur 34 ont été interrogées une nouvelle fois, alors que 3 ont participé pour la première fois à l'étude. Un questionnaire étendu a été utilisé pour l'interrogation des participants à l'étude. L'extension contient des questions qui sont importantes à la compréhension de base du positionnement et de l'organisation de l'E-Commerce dans l'entreprise correspondante et qui ont été également posées aux autres participants à l'étude lors de leur première participation à l'enquête.

La conception du questionnaire repose principalement sur le concept de l'étude. A la question sur **l'évolution du chiffre d'affaires**, il est possible de répondre avec des chiffres absolus ou avec des valeurs d'indice. Quelques entreprises privilégient l'indexation afin de préserver la confidentialité des chiffres absolus. Pour déterminer de manière uniforme les valeurs d'indice, on met à la disposition des participants un modèle de fichier Excel.

Pour les questions portant sur «l'importance attribuée à l'E-Commerce au sein de l'entreprise» et sur les «attentes suscitées par l'avenir de l'E-Commerce au sein de l'entreprise», les participants sont interviewés différemment. Constitue un critère de distinction l'appartenance de l'entreprise à la catégorie des *purs acteurs de l'E-Commerce*, à celle des *acteurs multicanaux* ou des *purs acteurs de l'E-Commerce confrontés à des canaux concurrents au sein du groupe* (stratégie multimarque). LeShop SA appartient par ex. au dernier groupe. La société est d'une part un pur acteur de l'E-Commerce organisé de manière autonome et elle appartient d'autre part au groupe Migros qui, avec d'autres canaux de vente, est actif dans le même secteur. Les entreprises qui, parallèlement à l'E-Commerce, exploitent des canaux complémentaires, sont interrogées en complément sur certains aspects de leur activité qui ne sont pas pertinents pour de purs acteurs de l'E-Commerce. Est considérée dans l'étude comme un *pur acteur de l'E-Commerce* une entreprise dont au moins 90% du chiffre d'affaires est généré via l'E-Commerce.

Pour créer les conditions générales appropriées de franchise en faveur des experts, il leur a été confirmé que les déclarations individuelles demeureront **confidentielles** et que le rapport d'étude serait aggloméré de telle manière qu'aucune déduction ne pourrait en être tirée sur certaines entreprises. En sont exclues les informations qui ont déjà été publiées et les citations que les experts ont libérées de manière explicite.

Selon les interlocuteurs, les **interviews** ont duré de deux à trois heures et, pour les entreprises qui participaient pour la première fois, environ une heure de plus. Les entretiens ont été enregistrés et stockés sous la forme de fichiers audio.

Le remplissage du **questionnaire écrit** a duré – selon le degré de détail fourni par les personnes interrogées – approximativement de 20 à 45 minutes. Les questions ouvertes étaient posées de telle manière qu'était laissée à la personne interrogée une grande marge de manœuvre relativement au choix du degré d'exhaustivité de la réponse écrite. Comme le montrent les réponses majoritairement peu abondantes des participants à l'étude, leur disposition à fournir de longues explications écrites est faible. Ponctuellement, des demandes ciblées complémentaires ont été réalisées par les auteurs de l'étude soit personnellement, soit par téléphone.

Du 10 janvier au 25 mars 2014, 30 interviews ont été effectuées au total. Des questionnaires écrits ont été envoyés à 4 experts, tous ayant répondu avant la mi-mars. Le **taux de réponse** se monte donc à 100% en 2014 – que ce soit pour les interviews ou pour les questionnaires écrits.

5.4 Evaluation et présentation des résultats de l'analyse

Microsoft Excel et, depuis la version 2014, une base de données développée en propre sous Microsoft Access sont utilisés pour le traitement des données collectées. Au cours d'une étape complémentaire, les réponses aux questions fermées sont saisies dans Excel après l'interview, puis importées dans la base de données. Au cours d'une étape ultérieure, les réponses aux questions ouvertes sont saisies directement dans la base de données.

La documentation écrite de l'interview s'effectue par écoute des enregistrements audio et par la réalisation d'une **transcription résumée** [48]. La transcription suit les règles formulées précédemment afin de garantir une manière de procéder homogène [49]. Les règles décrivent par exemple ce à quoi il faut veiller, ce qui peut être ignoré, où paraphraser et généraliser et quand quelle interprétation peut ou doit être insérée. La transcription s'effectue en fonction des questions et suit donc l'ordre de l'interview.

Une déclaration saisie sera d'abord **enregistrée** dans la base de données avec la question dont elle dépend. Une fois que toutes les déclarations auront été saisies sur une question donnée, les déclarations seront **affectées** à la question à laquelle elle correspond sur le plan contextuel. En effet, au cours des interviews, des précisions et des digressions sont énoncées alors qu'elles peuvent être affectées à une autre question. Cette affectation facilite l'analyse ultérieure parce que toutes les déclarations peuvent être appelées depuis la base de données en relation avec les thèmes.

L'exhaustivité des réponses, l'étendue des déclarations et la confidentialité des déclarations individuelles rendent nécessaires une **densification interprétative**. L'interprétation survient sur la base de la compréhension technique des auteurs de l'étude. Les deux auteurs disposent de plus de dix ans d'expérience en matière de recherche et de publication dans le domaine de l'E-Business. Le rapport d'étude regroupe les réponses consolidées. L'étendue des aspects présentés à plusieurs reprises a été reproduite dans toute la mesure du possible, tout au moins lorsqu'ils contiennent de nouvelles découvertes par rapport aux études antérieures. Les répétitions de faits connus ainsi que de nombreuses déclarations individuelles et informations liées à l'entreprise ou au secteur ont par contre été supprimées dans le rapport d'étude.

Le rapport d'étude final a été publié le 4 juin 2014, jour où s'est tenue la manifestation réunissant le panel. Il est disponible pour téléchargement quelques jours après sur le site Internet www.e-commerce-report.ch.

Auteurs

Le Professeur **Ralf Wölfle** dirige le centre de compétences E-business de l'Institut für Wirtschaftsinformatik rattaché à la Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Dans ce domaine thématique, les mandats de prestations touchent la recherche appliquée ainsi que les prestations de services. Au premier plan figurent le développement de concepts et la gestion de projets E-business. Ralf Wölfle, coéditeur et coauteur de douze livres consacrés au champ thématique de l'E-business, est aussi l'auteur de nombreuses autres publications. Il est membre du bureau de l'Association simsa, association suisse de la branche de l'économie sur Internet, ainsi que président de longue date du jury dans le cadre du concours sectoriel «Best of Swiss Web».

Le Professeur Dr. **Uwe Leimstoll** est professeur en informatique économique et en E-business à la Hochschule für Wirtschaft de la Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Il enseigne aux niveaux Bachelor et Master. Au sein du centre de compétences E-business de l'Institut für Wirtschaftsinformatik, il dirige des projets de recherche liés à l'économie dans les domaines «Personnalisation» et «Logiciels d'entreprises pour les PME». Il est coauteur de l'étude sur les logiciels d'entreprises. Avant d'obtenir son doctorat en gestion informatique dans les petites et moyennes entreprises à l'Université de Fribourg en Brisgau, il a travaillé pendant de nombreuses années dans le domaine classique du conseil aux entreprises.

Annexe: conception des interviews

La grille thématique suivante a été utilisée pour les interviews 2014:

Thème 1: Importance de l'E-Commerce (à l'heure actuelle)	
1.1	L'E-Commerce B2C dans le secteur
1.1.1	Importance de l'E-Commerce B2C dans le secteur
	Déclarations générales sur l'évolution du secteur
	Importance de l'E-Commerce B2C dans le secteur
1.1.3	Evolutions actuelles dans l'E-Commerce B2C dans le secteur
	Evolutions actuelles dans l'E-Commerce B2C dans le secteur
	Modifications du côté des fournisseurs dans l'E-Commerce B2C
	Comportement des fabricants/fournisseurs de marques
	Importance des fournisseurs étrangers
	Importance du financement et de l'attitude des apporteurs de fonds
	Concepts commerciaux intercanaux
	Accès aux clients
	Logistique
1.2	L'E-Commerce B2C dans l'entreprise
1.2.1	Importance de l'E-Commerce B2C dans l'entreprise (Distinction entre purs acteurs de l'E-Commerce, fournisseurs multicanaux et purs acteurs de l'E-Commerce avec des canaux concurrents au sein du groupe)
	Importance de l'E-Commerce B2C dans l'entreprise
	Comportement en matière d'investissements
	Intégration de l'unité commerciale d'E-Commerce dans la structure de l'entreprise/du groupe
	Appréciation de la situation des revenus de l'entreprise d'E-Commerce B2C au niveau de l'EBIT
1.2.2	Collecte de l'évolution du chiffre d'affaires
	Chiffres d'affaires pour apprécier la croissance au cours des trois dernières années 2011 à 2013
	Part du chiffre d'affaires 2013 dégagée par des appareils mobiles
Thème 2: systèmes de création de valeur des entreprises individuelles (à l'heure actuelle)	
2.1	Le système de création de valeur de l'entreprise
	Construction resp. contrôle du système de création de valeur de l'entreprise
	Principaux avantages concurrentiels

Thème 3: Organisation actuelle de l'E-Commerce et évolution (à l'heure actuelle)

3.1 Organisation actuelle de l'E-Commerce et évolution prévue dans l'année en cours

Objectif quantitatif au cours de 2014

Principaux champs d'activités au cours de 2014

Formes publicitaires, Newsletter, Médias sociaux

Divers aspects complémentaires en vue d'organiser l'activité commerciale

3.2 Ventes à l'étranger

Attitude par rapport aux ventes à l'étranger

3.3 Commerce Mobile

Support actuel des périphériques mobiles

Appréciation des différentes solutions pour les mobiles

3.5 Priorités dans les mesures d'amélioration en 2014

Priorités des activités en vue de l'amélioration des perspectives de réussite dans l'E-Commerce en 2014

Thème 4: Attentes pour l'avenir (dans cinq ans: 2019)

4.1 Attentes dans le secteur

Attentes par rapport à l'importance de l'E-Commerce B2C dans cinq ans dans le secteur

Dangers/risques pour la poursuite de la croissance de l'E-Commerce B2C

Importance des tendances dans l'E-Commerce pour les cinq prochaines années

4.2 Attentes de l'entreprise individuelle

(Distinction entre purs acteurs de l'E-Commerce, fournisseurs multicanaux et purs acteurs de l'E-Commerce avec des canaux concurrents au sein du groupe)

Importance de l'E-Commerce B2C dans cinq ans pour l'entreprise

Attentes en termes de revenus dans cinq ans

Dangers/risques de l'évolution de l'E-Commerce B2C pour l'entreprise

Importance des chiffres d'affaires de l'E-Commerce B2C à l'étranger dans cinq ans

Thème 5: Lessons Learned des cinq années antérieures (2009)

Lessons Learned des cinq années antérieures (2009)

Remarques et sources

- 1 Voir Braun, Nils; Schenker, Michèle; Gmünder, Markus: L'importance économique d'Internet pour la Suisse, rapport final, Econlab Sarl sur mandat d'ICT Switzerland, Berne, 2013.
- 2 Voir Schubert, Petra: Introduction au monde des concepts d'E-Business, *in*: Schubert, Petra; Wölfle, Ralf (éditeurs): Planifier et déployer l'E-Business avec succès, Munich, Vienne: Editions Carl Hanser, 2000, p. 1-12.
- 3 Voir Wölfle, Ralf: Les avantages concurrentiels dans la relation clients grâce aux Business Software, *in*: Wölfle, Ralf; Schubert, Petra (éditeurs): Les avantages concurrentiels dans la relation clients grâce aux Business Software, solutions orientées vers la pratique dans le détail, Munich, Vienne: Editions Carl Hanser, 2008, p. 1-16.
- 4 Association Suisse de vente à distance ASVAD et GfK Switzerland: Le commerce en ligne et à distance a augmenté en Suisse de 9,7% en 2013, communiqué de presse du 28.2.2014.
- 5 Association fédérale de la vente allemande par correspondance, bvH: Les résultats de l'étude bvH-B2C 2013 sont disponibles – Commerce interactif 2013: hausses massives de chiffre d'affaires pour le secteur – la part de l'E-Commerce se situe juste au-dessous de la barre des 40 milliards d'euros, communiqué de presse du 18.2.2014.
- 6 Communauté d'intérêts du commerce de détail suisse IG DHS: étude GfK «Achats à l'étranger» 2013, résultats de l'étude et demandes politiques de l'IG DHS, prise de position du 21.2.2014. Téléchargement en ligne sous:
http://www.igdhs.ch/sites/default/files/20140221_igdhs_positionspapier_auslandeinkaeufe_2013_def.pdf, accès le 14.5.2014.
- 7 Source des données: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014. Téléchargement en ligne sous:
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>, accès le 27.5.2014.
- 8 Amazon: Informations de service sur la Suisse. Téléchargement en ligne sous:
<https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=1055388>, accès le 14.5.2014.
- 9 Voir Hofacker, Lars; Berens, Sascha; Janßen, Birte: Le marché de l'E-Commerce en Autriche/Suisse en 2013, étude de marché des 250 plus grands commerçants en ligne pour des biens physiques et numériques, Cologne, Hambourg: EHI Retail Institute e.V. et Statista Sarl, 2013.
- 10 Voir également à ce sujet : Communauté d'intérêts du commerce de détail suisse IG DHS: étude GfK «Achats à l'étranger» 2013, résultats de l'étude et demandes politiques de l'IG DHS, prise de position du 21.2.2014. Téléchargement en ligne sous:
http://www.igdhs.ch/sites/default/files/20140221_igdhs_positionspapier_auslandeinkaeufe_2013_def.pdf, accès le 14.5.2014.
- 11 Kucera, Danielle: Amazon Chief Bezos Says Free Cash Flow Trumps Margins, Bloomberg, 9.1.2013. Téléchargement en ligne sous: <http://www.bloomberg.com/news/2013-01-07/amazon-s-bezos-says-free-cash-flow-trumps-margins-for-investors.html>, accès le 17.5.2014.
- 12 Langer, Marie-Astrid: L'E-Commerce révolutionne le commerce de détail, Neue Zürcher Zeitung, 15.3.2014, p. 34.
- 13 Oliver Samwer est l'un des fondateurs de Rocket Internet, une entreprise spécialisée dans les participations dans des entreprises Internet lors de leur phase initiale. Source de la citation: Butcher, Mike: In confidential email Samwer describes online furniture strategy as a 'Blitzkrieg', TechCrunch, 22.12.2011. Téléchargement en ligne sous: <http://techcrunch.com/2011/12/22/in-confidential-email-samwer-describes-online-furniture-strategy-as-a-blitzkrieg>, accès le 23.5.2014.
- 14 Voir Anderson, Chris: Free, The Future of a Radical Price, New York: Hyperion, 2009.
- 15 Spector, Robert: Category Killer, traduction de Jörn Morisse, *in*: GDI Impuls 2.05, 2005, p. 12-16.
- 16 Renz, Timo; Berentzen, Johannes B.; Stahlbock, Jan-F.: Category Killer: Le commerce stationnaire en mutation forcée, W&P Fit-Monitor 2014, Dr. Wieselhuber & Partner Sarl en collaboration avec Facit Research, Munich, 2014. Téléchargement en ligne sous:
http://www.wieselhuber.de/lib/public/modules/attachments/files/WP-Category_Killer.pdf?1396541505, accès le 23.5.2014.

- 17 Hielscher, Henryk: Les commerçants les plus menacés d'Allemagne, *Wirtschaftswoche Online*, 1.4.2014. Téléchargement en ligne sous: <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/online-angreifer-die-bedrohtesten-haendler-deutschlands-seite-all/9680678-all.html>, accès le 25.5.2014.
- 18 Voir Butcher, Mike: In confidential email Samwer describes online furniture strategy as a 'Blitzkrieg', *TechCrunch*, 22.12.2011. Téléchargement en ligne sous: <http://techcrunch.com/2011/12/22/in-confidential-email-samwer-describes-online-furniture-strategy-as-a-blitzkrieg>, accès le 23.5.2014.
- 19 Hanjo, Shelly: Apple Jumps to Second Place in Online Retail, *The Wall Street Journal*, 6.5.2014. Téléchargement en ligne sous: <http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2014/05/06/apple-jumps-in-rankings-now-second-largest-online-seller>, accès le 7.5.2014.
- 20 Platthaus, Andreas: Amazon bloque les éditeurs de livres en Europe, *FAZ.NET*, 15.5.2014. Téléchargement en ligne sous: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/themen/amazon-blockiert-buchverlage-in-europa-12941711.html>, accès le 15.5.2014.
- 21 Tous les participants à l'étude ayant une relation commerciale avec Google, les citations ont été anonymisées.
- 22 Chiffres d'affaires en ligne: personne ne s'approche de Google, *FAZ.NET/bee*, 31.3.2014. Téléchargement en ligne sous: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaft-in-zahlen/online-umsaetze-keiner-kommt-an-google-ran-12872824.html>, accès le 17.5.2014.
- 23 Schmid, Simon: Alors, Google serait atteint au cœur, *Tagesanzeiger*, 18.04.2014. Téléchargement en ligne sous: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Dann-wuerde-Google-im-Kern-getroffen/story/13993804>, accès le 20.3.2014.
- 24 Le chef de Ringier, Walder, critique la « puissance exorbitante » de Google, *Süddeutsche.de/sks*, 26.5.2014. Téléchargement en ligne sous: <http://www.sueddeutsche.de/digital/schweizer-medienkonzern-ringier-chef-walder-kritisiert-googles-exorbitante-marktmacht-1.1975044>, accès le 27.5.2014.
- 25 Open Internet Project Manifesto, European Consumers and Digital Entrepreneurs demand ban of Google's manipulative favouring of own services and content, Paris Declaration of May 15, 2014. Téléchargement en ligne sous: <http://www.openinternetproject.net/manifesto/>, accès le 27.5.2014.
- 26 Propre classification des réponses à une question ouverte.
- 27 Les fonctions classiques de création de valeur du commerce sont les suivantes: création d'un accès au client, distribution physique, constitution de la gamme, gestion de l'information et conseil, transactions financières ainsi que prestations liées telles que le déroulement de la garantie Voir Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: *E-Commerce Report 2012: une étude sur l'évolution de l'E-Commerce suisse*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Bâle, 2012, p. 34ff.
- 28 Voir également Leimstoll, Uwe; Wölfle, Ralf: Effets de l'E-Commerce sur les structures de création de valeur dans le commerce de détail B2C: découvertes en Suisse, *in: Tagungsband Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2014 (MKWI 2014)*, 26.-28.2.2014, Paderborn, p. 519-532.
- 29 Google Switzerland: Google Suisse fête et offre pour les 10 ans de Google_CH le service Google Play Movies à ses utilisateurs en Suisse, *Google+*, 22.5.2014. Téléchargement en ligne sous: <https://plus.google.com/+GoogleSwitzerland/posts/Qmzw4ZdLERg>, accès le 27.5.2014.
- 30 Lindner, Roland: Google crée des actionnaires de troisième classe, *FAZ.NET*, 13.4.2014. Téléchargement en ligne sous: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/aktiensplit-google-schafft-den-aktionaer-dritter-klasse-11716412.html>, accès le 28.5.2014.
- 31 Voir Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: *E-Commerce Report Suisse 2013: le commerce suisse en ligne du point de vue des fournisseurs*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Bâle, 2013, p. 37.
- 32 Voir Numérisation du Point of Sales: vers une utilité pour les clients, un aperçu des résultats centraux de l'étude de l'ECC Cologne en collaboration avec Demandware Sarl, Cologne, 2014. Téléchargement en ligne sous: http://shop.ifhkoeln.de/de/product?info=705&dl_media=1187, accès le 17.5.2014.
- 33 Voir Les maison de vente par correspondance: Otto veut étendre ses activités de filiales, *Handelsblatt*, 7.10.2013. Téléchargement en ligne sous: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/versandhaendler-otto-will-sein-filialgeschaeft-ausbauen/8894502.html>, accès le 7.10.2013.

- 34 Voir Himmelmann, Jeff: *Ebay's Strategy for Taking On Amazon*, *The New York Times*, 19.12.2013. Téléchargement en ligne sous: <http://www.nytimes.com/2013/12/22/magazine/ebays-strategy-for-taking-on-amazon.html>, accès le 23.12.2013.
- 35 Voir Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: *E-Commerce Report Suisse 2013: le commerce suisse en ligne du point de vue des fournisseurs*, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Bâle, 2013, p. 8 ss.
- 36 Coopération et concurrence simultanées de plusieurs participants au marché.
- 37 Confédération suisse, commission de la concurrence COMCO: *La COMCO ouvre une enquête sur les plateformes de réservations d'hôtels*, communiqué de presse du 12.12.2012. Téléchargement en ligne sous: <https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=47137>, accès le 6.5.2014.
- 38 ricardoshops.ch: *FAQ des commerçants sur ricardoshops.ch*. Téléchargement en ligne sous: <http://www.ricardoshops.ch/de/faq/faq-haendler/s/FAQ-merchant>, accès le 30.5.2014.
- 39 Stünzi, Mischa: *Celui qui paie voit sa notation s'améliorer*, *Tagesanzeiger*, 25.4.2014. Téléchargement en ligne sous: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Wer-zahlt-steigt-im-Ranking/story/12103714>, accès le 25.4.2014.
- 40 Voir Blacksocks: *Comment les chaussettes de Philipp Fankhauser sont devenues des Funky Socks*. Téléchargement en ligne sous: <http://www.blacksocks.com/de-ch/philipp-fankhauser.htm>, accès le 30.5.2014.
- 41 Voir sous <https://de-de.facebook.com/Hotelplangaytravel>, accès le 30.5.2014.
- 42 GfK Suisse: *Commerce de détail suisse 2013*, Hergiswil: GfK Switzerland SA, 2013, p. 335.
- 43 Voir DeinDeal croît 2,5 fois plus rapidement que le secteur de l'E-Commerce, communiqué de presse du 6.2.2014. Téléchargement en ligne sous: http://blog.carpathia.ch/wp-content/uploads/2014/02/140206_MM_DeinDeal-Gesch%C3%A4fts-jahr-2013.pdf, accès le 15.5.2014.
- 44 En ce qui concerne « Intégrer/étendre des services Cross-Channel », les votes des Pure Players sans ambitions multicanales n'ont pas été pris en compte étant donné que cette activité est toujours considérée comme peu significative de par sa nature même et que cela aurait faussé le résultat. La pondération des votes restants a été arrondie vers le haut. La priorité de l'année précédente avait été déterminée de manière identique.
- 45 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: *Research methods for business students*, 6^e édition, Financial Times, Prentice Hall, Harlow 2012.
- 46 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: *Interviews d'experts et analyse qualitative de contenus en tant qu'instruments de recherches reconstruites*, 4^e édition, Editions VS/Springer, Wiesbaden 2010.
- 47 Voir Gläser, Jochen; Laudel, Grid: *Interviews d'experts et analyse qualitative de contenus en tant qu'instruments de recherches reconstruites*, 4^e édition, Editions VS/Springer, Wiesbaden 2010.
- 48 Voir Höld, Regina: *La retranscription de données audio*, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (éditeurs): *Recherche qualitative de marchés: concepts, méthodes, analyses*, 2^e édition, Gabler, Wiesbaden 2009, p. 655-668.
- 49 Voir Mayring, Philipp: *Analyse qualitative des contenus: principes et techniques*, 11^e édition, Beltz, Weinheim et Bâle, 2010.