

E-Commerce-Report Suisse 2013

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

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ADUNO
payment services

cornercard

hybris


MasterCard
Worldwide

PayPal[™]

PostFinance

 **UBS**

unic

E-Commerce Report Suisse 2013

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

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN	978-3-03724-145-5
Editeur	Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse Haute école de gestion Institut d'informatique économique
Date	18 juin 2013

©2013 Haute école de gestion FHNW et les auteurs.
Indépendamment du support, toute reproduction, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'agrément de la Haute école de gestion FHNW et des auteurs.

Traduction par: languages4you Limited, Cheltenham (RU).

Préface

Cinq ans d'E-Commerce Report Suisse

L'E-Commerce Report est une série d'études inscrites dans la durée dont l'orientation est principalement qualitative et multisectorielle. Elles analysent et documentent chaque année l'évolution du marché du point de vue des principaux acteurs suisses actifs dans le commerce en ligne. L'E-Commerce Report doit aider les lecteurs à saisir les événements affectant le marché suisse, à réfléchir et à développer une compréhension personnelle. La présente édition comprise, ce rapport paraît pour la cinquième fois. Le moment est venu pour nous de faire part de nos remerciements!

Ceux-ci s'adressent en premier lieu à la FHNW et aux deux auteurs de l'étude, Ralf Wölfle et Uwe Leimstoll. Ils sont parvenus à réaliser une étude fondée sur le plan scientifique et d'un haut niveau qualitatif qui suscite, d'année en année, de plus en plus d'intérêt dans les milieux spécialisés. Indubitablement, cet écho et ce mérite sont imputables à l'engagement personnel considérable des deux auteurs. Nous souhaiterions tout spécialement relever le caractère toujours agréable, facile et amical de notre collaboration!

Des remerciements particuliers échoient aux participants au panel des leaders de l'E-Commerce, qui, en toute confiance, autorisent les auteurs à examiner l'évolution des secteurs et des entreprises. Les déclarations des participants à l'étude constituent l'ossature du rapport. Sans cette volonté de collaborer activement, l'établissement du rapport sur l'E-Commerce serait impossible.

Pour finir, remercions tous les sponsors. Grâce à leur contribution financière, ils apportent leur soutien à la poursuite du développement à long terme de l'E-Commerce Report.

Nous vous souhaitons une lecture passionnante!

Zurich, juin 2013

Datatrans SA

Hanspeter Maurer
Directeur

Urs Kisling
Administrateur

Responsable de l'étude



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Cette série d'études est réalisée par l'équipe de la **Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse FHNW** pour laquelle l'E-business est un

thème de compétence majeur. 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 le développement 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 publiquement et les contenus libérés par les interlocuteurs, par exemple sous la forme de citations.

Le thème de compétence majeur de l'E-business fait partie du domaine couvert par l'**Institut d'informatique économique** de la Haute école de gestion de la Haute Ecole spécialisée du nord-ouest de la Suisse FHNW. Cet institut fournit des prestations dans les domaines «Recherche appliquée et développement», «Prestations de service» et «Perfectionnement». 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 : Professeur Ralf Wölfle (en allemand et anglais)
Responsable du centre de compétence E-business
Courriel : ralf.woelfle@fhnw.ch

Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse FHNW, Haute école de gestion,
Peter Merian Strasse 86, CH-4002 Bâle, tél. +41 61 279 1755
www.fhnw.ch/iwi/e-business

datatrans

SWISS E-PAYMENT COMPETENCE

Le mandant 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 évolutions actuelles et l'utiliser comme thématique pour des 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

Sponsors



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 palette étendue. Son objectif est de faciliter le travail quotidien des partenaires et de limiter à l'essentiel les paiements en monnaie scripturale: sécurité, fiabilité et rapidité sont les principaux objectifs poursuivis. Pour que les partenaires aient plus de temps à consacrer à leurs clients. Informations complémentaires sous: www.aduno.ch.



Cornèr Bank a été la première banque en Suisse à avoir lancé la carte de crédit Visa en 1975 et elle a largement contribué à façonner le paysage suisse des cartes de crédit. Cornercard propose une large offre de cartes de crédit Visa et MasterCard ainsi que de 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 téléphone portable). Informations complémentaires sous: www.cornercard.ch.



hybris aide les entreprises à communiquer avec leurs clients à travers toutes sortes de canaux et de 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 commercialise «OmniCommerce™», un outil de gestion moderne des données de référence et des processus commerciaux uniformes qui donne aux entreprises une vision globale des clients, des produits et des commandes. Le logiciel hybris Omni-Channel est basé sur des standards ouverts, il est extensible de manière flexible, il peut être mis en œuvre de manière globale et il est caractérisé par de faibles coûts d'exploitation. Informations complémentaires sous: www.hybris.com.



MasterCard
Worldwide

MasterCard (NYSE: MA) est une entreprise de paiement et de technologie internationale. Dans le monde entier, plus de 22 000 établissements bancaires font partie des clients de MasterCard. La gamme de produits englobe des marques connues comme MasterCard®, Maestro®, Cirrus® et MasterCard® PayPass™. Le réseau MasterCard – le réseau le plus rapide au monde pour l'exécution des paiements – traite plus de 23 milliards de transactions par année et dispose d'une capacité de traitement de plus de 160 millions de transactions à l'heure. 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 sûrs, rapides et simples. PayPal repose sur l'infrastructure financière existante en termes de comptes bancaires et de cartes de crédit; il utilise à travers le monde un système de premier plan, développé en interne, pour prévenir les usages frauduleux. PayPal compte déjà près de 123 millions de comptes clients actifs et est à la disposition des utilisateurs dans 193 marchés à travers 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 Ideal for Merchants 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, le reçu rapide des avis de crédit et une tarification avantageuse en matière de micro-paiements. Un service est à disposition 7 jours sur 7, 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 fournisseur 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 fournisseur pour l'E-Commerce, la communication et la collaboration numérique. En outre, Unic dispose de 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. Parmi ses clients figurent Audi, Credit Suisse, la Poste suisse, Mammüt, PKZ et les CFF. Informations complémentaires sous: www.unic.co.

Table des matières

Préface	III
Responsable de l'étude	V
Sponsors.....	VI
Table des matières.....	VII
Répertoire des participants à l'étude 2013.....	VIII
Synthèse.....	IX
1 L'E-Commerce B2C en Suisse au début 2013.....	1
1.1 Evolutions du côté des acteurs	2
1.1.1 Etroitesse du marché suisse et importance des acteurs étrangers	3
1.1.2 Acteurs de produits de marque et E-Commerce	5
1.2 Concepts commerciaux intercanaux.....	7
1.3 Appareils mobiles.....	11
1.4 Concepts commerciaux en phase de test.....	14
1.4.1 Extensions des concepts commerciaux	15
1.4.2 Assortiment et prix	16
1.4.3 Identité	19
1.4.4 Médias sociaux	21
1.4.5 Accès aux clients.....	23
1.4.6 Amélioration de l'efficacité	28
1.5 Portrait du secteur du vin	31
2 L'E-Commerce B2C dans les différentes entreprises	34
2.1 Evolution de l'E-Commerce dans les différentes entreprises.....	34
2.2 Situation organisationnelle de l'E-Commerce.....	35
2.3 Situation actuelle des acteurs multicanaux	36
2.4 Situation actuelle chez les «Pure Players»	37
2.5 Appréciation de la rentabilité	38
2.6 Perdre ou investir?	39
2.7 Points forts, en 2013, du développement de l'E-Commerce en propre	40
3 Attentes envers l'avenir (en 2018)	41
3.1 Tendances.....	43
3.2 Appréciation du droit légal de rétractation dans l'E-Commerce	44
4 Conception de l'étude	46
4.1 Manière de procéder au moment de la collecte des données	46
4.2 Participants à l'étude.....	48
4.3 Dépouillement et présentation des résultats de l'analyse	48
Auteurs.....	50
Annexe : structure des interviews	51

Répertoire des participants à l'étude 2013

Tab. 1: membres du panel des leaders Suisse 2013 de l'E-Commerce

Entreprises	Responsable de l'E-Commerce, fonction
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
Brack Electronics SA	Markus Mahler, CEO
buch.ch SA	Ines Bohacek Rothenhäusler, directrice
CeDe-Shop SA	Peter Bühler, CEO
coop@home (Coopérative Coop)	Philippe Huwyler, directeur coop@home
Digitec SA	Marcel Dobler, CEO
eBay International SA	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thüerer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO
Ex Libris SA	Daniel Röthlin, CEO
FashionFriends SA	Peter Schüpbach, CEO
Flaschenpost Services SA	Dominic Blaesj, CEO et co-fondateur
Geschenkidee.ch Sarl	Patrick Strumpf, CEO
Goodshine SA (DeinDeal)	Amir Suissa, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH SA)	Tim Bachmann, Director Dynamic Touroperating
Ifolor SA	Sven Betzold, Chief Research Officer
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Co-founder and Director
Kuoni Reisen SA	Jeffrey Koenigs, Head of E-Commerce
LeShop SA	Christian Wanner, CEO
Mövenpick Wein SA	Daniel Leber, directeur marketing et communication
Orell Füssli Buchhandlungs SA	Fabio Amato, directeur
QoQa Services SA	Pascal Meyer, directeur
Redcats Suisse SA	Antoine Thooris, Chief Operation Officer Switzerland, Italy, Germany & Austria
ricardo.ch SA	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group
Ringier Digital SA (Scout24 Schweiz)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development
Chemins de fers fédéraux CFF	Patrick Comboeuf, directeur E-Business
Starticket SA	Peter Hürlimann, CEO
Steg Electronics SA	Reto Ambiel, CEO
Swiss International Air Lines SA	Dr. Janos Heé, Head of E-Commerce
Ticketcorner SA	Andreas Angehrn, CEO
travelwindow SA	Simon Lehmann, CEO (ad interim)
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution
Weltbild Verlag Sarl	Rita Graf, directrice
Zattoo International SA	Bea Knecht, présidente du CA

Synthèse

L'E-Commerce Report 2013 est le résultat de la cinquième collecte générale de données auprès de 34 acteurs majeurs sur le marché de l'E-Commerce dont le siège se trouve en Suisse (Tab. 1). Nous appelons acteurs majeurs des entreprises répondant à l'un des trois critères suivants: elles se caractérisent par une réussite sur plusieurs années dans l'E-Commerce au sein de leur secteur, elles sont des entreprises commerciales majeures dans leur secteur avec plusieurs canaux de distribution et elles déploient une activité substantielle dans l'E-Commerce où elles se caractérisent par leurs propres innovations. Respectivement, elles sont des Early Adopters en Suisse de nouveaux modèles d'affaires développés à l'étranger. Une interview personnalisée a été réalisée auprès de 29 participants à l'étude. Cinq autres, qui avaient déjà été interviewés lors des enquêtes antérieures, se sont vus remettre un questionnaire (en ce qui concerne la conception de l'étude, veuillez-vous reporter au chapitre 4). La Fig. 1 présente les principales thématiques de ce rapport et les paragraphes suivants de la synthèse résument les principaux résultats de l'étude.

La tendance à la croissance se poursuit: l'E-Commerce croît plus fortement que le marché en général. Les participants à l'étude sont unanimes à ce sujet. Une large majorité devrait présenter encore de forts taux de croissance pendant les cinq prochaines années, même si le niveau sera quelque peu inférieur à celui des années antérieures.

Les favoris en eaux profondes: dans la plupart des secteurs, l'E-Commerce est un modèle d'affaires privilégié et les participants à l'étude veulent participer à sa croissance. Chez certains, on peut également dire qu'ils doivent encore croître: leur situation en termes de revenus n'est pas suffisante, les effets escomptés d'économie d'échelle requièrent des volumes supérieurs. Toutefois, une croissance interne constitue un défi important en dépit de l'évolution du marché. D'une part, l'offre a progressé beaucoup plus fortement que la demande dans de nombreux secteurs au cours de ces dernières années. D'autre part, des défis de base difficiles à surmonter sont identifiés uniquement au moment de l'affinage des concepts commerciaux:

- **Les purs acteurs de l'E-Commerce** peuvent se concentrer pleinement sur leur canal. Ils sont moins étoffés et plus flexibles que les concurrents multicanaux. D'un autre côté, il leur est plus difficile de se différencier de la concurrence, par exemple vis-à-vis des grands Pure Players en provenance de l'étranger. Il va devenir de plus en plus difficile et de plus en plus onéreux de générer du trafic de haute valeur vers ses propres pages. Plusieurs tentatives de construction de nouvelles marques en ligne ont échoué en 2012. Les acteurs de marques ont refusé ou freiné l'accès à des produits attrayants dans certains secteurs. En ce qui concerne le service à la clientèle, les acteurs multicanaux établis sont souverains. Des alternatives telles que des retours gratuits réduisent l'avantage en termes de coûts. Quelques acteurs atteignent la parité en termes de coûts en comparaison avec le commerce stationnaire en raison d'un niveau élevé de publicité et de service.

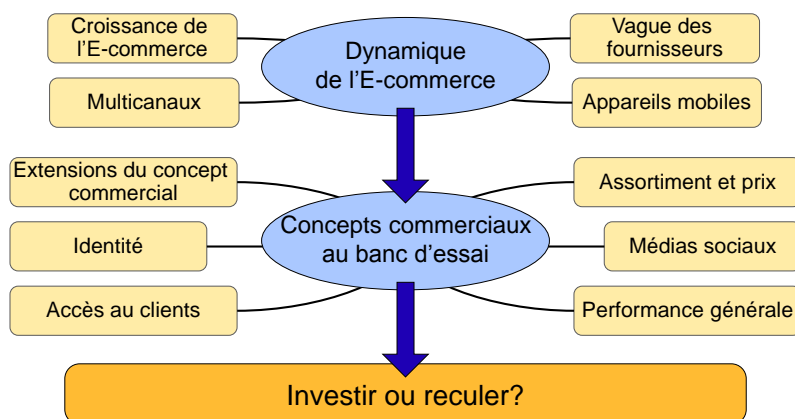


Fig. 1: principales thématiques de l'E-Commerce Report Suisse 2013

- **Les acteurs multicanaux** peuvent aller chercher les clients là où ils se trouvent. En fonction de la situation, la capacité de livrer plusieurs préférences en termes de canaux de distribution va constituer un excellent service, notamment par le biais de solutions Cross-Channel réalisées de manière consistante. Les canaux hors connexion créent un contact avec le client, de la confiance et une prise en considération des marques. Les coûts sont cependant élevés. En comparaison avec les prix sur Internet, les acteurs multicanaux sont généralement battus par les purs acteurs de l'E-Commerce. Une politique de prix différente par canal est généralement une option peu logique, que ce soit du côté des clients ou de celui des acteurs. En outre, les règles de conception de la gamme et de commercialisation sont sensiblement différentes entre les deux canaux – est-ce qu'un fournisseur multicanaux peut réellement s'adapter aux deux types de canaux? Cette position génère dans tous les cas de la complexité.

- **Les acteurs multimarques** – entreprises se présentant sous différentes marques – ont la possibilité de prendre des décisions sous forme individuelle pour chaque canal, gamme et prix par rapport à chacune des marques et elles ne relèvent pas des mêmes contraintes que les acteurs multicanaux. Si l'E-Commerce est organisé sous forme autonome, les marques en ligne bénéficient de la poursuite flexible du développement du concept commercial. Toutefois, cela ne débouche sur aucune synergie en termes de marketing, les cultures ne sont pas consolidées et le savoir-faire ne diffuse pas. La plupart du temps, les canaux en ligne fonctionnent en tant que Pure Players, ils ne constituent donc aucune concurrence pour les boutiques et ils n'exploitent pas la totalité des avantages concurrentiels potentiels en dépit de leur appartenance au groupe.

Moteur de la dynamique: outre la croissance, la dynamique actuelle dans l'E-Commerce suisse possède trois moteurs: des concepts commerciaux intercanaux, la mobilité et le renforcement de la concurrence après la vague de nouveaux acteurs dans l'E-Commerce et de nouvelles initiatives d'E-Commerce qui ont été thématiques au cours de l'année passée. Les principales découvertes de 2013 sont:

- **Des concepts commerciaux intercanaux:** les concepts Cross-Channel sont des processus étendus multicanaux et ils intègrent de plus en plus les appareils mobiles et les médias sociaux. Ils anticipent le fait que les clients pourront franchir différentes phases lors d'un achat dans un canal quelconque sans subir aucune perturbation. Les premières expériences ont montré que les clients adoptaient très rapidement les Cross-Channel Services. Quelques commerçants au bénéfice de nombreux points de vente parviennent à faire venir leurs clients du commerce en ligne dans leurs boutiques et à offrir des services impossibles à proposer par les Pure Players. Toutefois, le Cross-Channel dans l'E-Commerce Report 2013 est le thème qui subit la plus forte disparité entre les appréciations positives et les attentes concrètes d'une applicabilité économique – une situation paradoxale classique. Si l'avis dominant est que les offres de Cross-Channel seront un standard d'ici à cinq ans chez les acteurs multicanaux, il existe une grande incertitude quant à savoir si les frais supplémentaires d'une stratégie Cross-Channel pourront être couverts par des recettes supplémentaires suffisantes. Quelques-uns voient le Cross-Channel comme une nécessité afin d'éviter des pertes anticipées de chiffre d'affaires. Outre les questions de rentabilité, les conflits intenses entre canaux et la complexité croissante pèsent sur la réalisation de concepts commerciaux intercanaux. Le dilemme constitue un point initial à de futures innovations dans les canaux.

- **Appareils mobiles:** sur la base des expériences faites avec les terminaux mobiles, les entreprises savent désormais faire la différence entre les usages statiques et mobiles. Elles ont également appris comment se présente le bilan des arguments en faveur des sites mobiles et des Mobile Apps. Face à la croissance rapide de l'utilisation mobile, on sait maintenant que l'on ne peut pas simplement transférer le Web sur les portables. Les premiers venus ont développé et déployé des Use Cases spécifiques aux portables. Certains considèrent actuellement les appareils mobiles comme ayant atteint, dans leur développement, le même point que le World Wide Web aux alentours de l'année 1997 (année où Google n'existait pas encore): un élargissement à caractère explosif se dessine et la plupart des applications pour les portables sont de nature exploratoire. En dehors d'iTunes, il n'existe encore aucun leader dans le secteur des portables et on ne trouve ni Best Practice ni fournisseur majeur sur le marché pour des fonctions importantes telles que la recherche et la publicité. La chasse aux meilleures places dans le monde du portable est désormais ouverte. Pratiquement tous les participants à l'étude sont déterminés à y creuser une niche et à y recruter des clients.

• **Développements du côté des acteurs:** le flux de nouveaux acteurs semble se résorber de nouveau. Trois disparitions spectaculaires ont été enregistrées en 2012, celles de Storyworld, d'eTrips et de Scoup. Les frais de lancement de nouvelles marques en ligne ne doivent pas être sous-estimés. Malgré tout, la vague de nouveaux arrivants de l'année passée continue à déployer ses effets, tous les entrants voulant encore entrer dans la danse. Mais Zalando leur a carrément volé la vedette. Pratiquement d'un jour à l'autre, Zalando a pris une position considérable sur le marché suisse de la mode et il faut craindre que cet exemple ne fasse école. Les sociétés étrangères vont continuer à être considérées comme prédominantes par rapport aux sociétés suisses, conséquence de la petitesse du marché local.

Perdre ou investir? La dynamique et la concurrence dans le commerce en ligne sont tellement puissantes que rester en tête constitue un défi majeur pour les principaux acteurs. Et pour les suivants, il sera difficile de les doubler. Autrement dit, les investissements devraient rester élevés. Deux tiers des participants à l'étude investissent autant qu'ils le peuvent. Un dilemme pour les acteurs en ligne de la première génération est justement que la phase d'investissement semble ne jamais avoir de fin. Au vu des exigences prévisibles dans un avenir proche, la question peut être légitimement posée de savoir combien de temps la situation peut encore durer ainsi. Peut-on et doit-on, dans ces circonstances, continuer à investir ou faut-il prendre en compte la possibilité d'y surseoir? Cette question peut, du côté des acteurs, être considérée comme la principale synthèse du rapport E-Commerce 2013.

Les concepts commerciaux au banc de test: il s'agit de garder un œil sur la poursuite de la croissance alors que de nombreux acteurs de l'E-Commerce optimisent leurs concepts commerciaux. Parmi les principaux thèmes figurent:

• **Extension des concepts commerciaux et des gammes:** c'est surtout l'étroitesse du marché suisse qui motive les acteurs à étendre leur potentiel de revenus par des gammes ou des services supplémentaires. Simultanément, une tendance à la consolidation du marché est identifiable.

• **Renforcement de l'identité:** le renforcement de l'identité constitue le pôle inverse de l'extension de la gamme, car tout le monde ne peut pas tout vendre. L'identité d'un acteur est importante par rapport à la capacité des clients à sélectionner directement un fournisseur ou à choisir entre plusieurs concurrents.

• **Médias sociaux:** les médias sociaux peuvent apporter leur contribution à la détermination de l'identité. Ils ne conviennent pas à l'heure actuelle en tant que canal direct de vente si l'on excepte les billets pour des manifestations et les Deals. De nombreux acteurs exploitent les médias sociaux de manière plutôt ambivalente, tel un corps étranger, quelques-uns l'ignorent totalement. Mais presque tous les participants à l'étude semblent quand même souhaiter disposer de nombreux amis.

• **Accès aux clients:** en raison du caractère virtuel du commerce en ligne, il faut toujours créer sous forme explicite un contact avec des clients potentiels. Au début 2013, cela semble plus difficile et plus cher, d'une manière générale, qu'au cours des années précédentes. **Google** occupe dans ce contexte un rôle de plus en plus significatif. Le marketing des moteurs de recherche, le contrôle des campagnes et l'optimisation de la «Conversion» figurent en tête dans la liste des choses à régler par les acteurs. La mesure de la performance d'un outil publicitaire, la quantification de la valeur d'un contact acquis, la conception d'actions spécifiques de vente et l'optimisation de toutes ces mesures sont devenues un domaine technique à part entière.

• **Amélioration générale de la performance:** relève également de l'identité d'un acteur les expériences faites par les clients. Dans ce contexte, le niveau de performance que les clients considèrent comme normal a augmenté constamment au cours de ces dernières années. Satisfaire aux attentes en termes de qualité de la communication, par rapport à la livraison et au service à la clientèle requiert une organisation performante. Les disciplines les plus exigeantes sont la logistique et l'informatique. En matière de logistique, les entreprises travaillent sur la réduction des délais de livraison. Simultanément, on observe toute une série d'initiatives qui créent des alternatives à la livraison à domicile au stade du dernier kilomètre. Dans le domaine de l'informatique, il existe une forte pression du fait des exigences permanentes en matière d'adaptation et d'extension. Dans de nombreuses entreprises, on trouve des goulets d'étranglement, même auprès des prestataires externes de services. Certaines compétences informatiques sont considérées comme importantes. La complexité de différentes solutions de paiement est largement déléguée auprès de prestataires spécialisés.

Principales activités au cours de l'année 2013: 1. Amélioration de la convivialité, 2. Meilleur support des terminaux mobiles, 3. Extension de l'offre de produits/prestations de services, 4. Utilisation des outils publicitaires mieux orientée vers la performance, 5. Amélioration du classement dans les moteurs de recherche (SEO).

Attentes par rapport à l'avenir: l'importance de l'E-Commerce va continuer à croître. Cela à la fois en termes quantitatifs qu'en termes qualitatifs, encore que la croissance reposera sur une base étroite dans la plupart des secteurs. Car de nouvelles formes de commerce et de nouvelles caractéristiques de performance vont continuer à être développées. Les principaux vecteurs du côté du client sont la modification du comportement des Digital Natives, la compétence média en hausse d'une manière générale ainsi que l'omniprésence des possibilités de Shopping via des périphériques mobiles. Du côté de l'offre, il s'agit de la recherche en possibilités de différenciation et de la pression sur les coûts qui font tendre vers l'automatisation par le biais de prestations en libre-service. La majorité des participants à l'étude es-compte que les acteurs vont piloter de plus en plus les contenus et le moment d'approcher les clients par le biais de systèmes CRM analytiques. Toujours plus d'offres vont intégrer des informations par rapport à la situation actuelle de l'utilisateur. Les clients pourront piloter sous forme plus flexible la remise des marchandises commandées en termes de temps et de lieu.

1 L'E-Commerce B2C en Suisse au début 2013

Sur le plan sportif, cela devient de plus en plus excitant. Le total des montants augmente d'année en année, les médias stimulent la jeune discipline. Les sportifs sont très motivés, ils s'entraînent de manière intense, ils se font plaisir, ils accroissent leur niveau de performance et ils battent continuellement des records. Après la vague des entrants des années écoulées, l'afflux des novices diminue: les frais de lancement ont augmenté fortement. Le moment est venu de procéder à des classements par niveau de performance et d'opérer une distinction entre amateurs et professionnels. Chez les professionnels, seul un petit nombre réussit à accéder en première division. Ce qui ne veut pas dire que les meilleurs joueurs suisses auront leur chance en ligue des champions. Et il faut tenir compte des seniors, champions des années 2000, qui ont été rattrapés par les plus jeunes ou qui sont maintenant dépassés. Ils deviennent des entraîneurs ou fondent de nouveaux clubs.

Le total des montants correspond, en E-Commerce, au volume du chiffre d'affaires en croissance annuelle (Fig. 2) qui bénéficie d'une contribution significative [1] des réseaux électroniques. L'environnement est constitué majoritairement de marchés dans lesquels la demande est constante ou faible, les prix à la baisse conduisant, dans certains secteurs, à des contractions du marché en termes nominaux. Toutefois, l'offre croît plus fortement que la demande (Fig. 3), que ce soit en raison de surfaces de vente en augmentation dans le commerce stationnaire ou de l'existence d'un nombre croissant d'acteurs de l'E-Commerce aux assortiments toujours plus étendus. La croissance de l'E-Commerce s'accompagne nettement d'une concurrence par élimination. Le commerce stationnaire n'est pas le seul à être touché, les commerçants en ligne ne sont pas non plus à l'abri de la stagnation ou de baisses de chiffres d'affaires. Les éléments moteurs et les répercussions du développement actuel sont traités en détail dans les chapitres suivants consacrés à la description de la situation. Le point initial est constitué par la dynamique du côté des acteurs. Après la conquête en fanfare, quasiment du jour au lendemain, d'une position appréciable sur le marché suisse de la mode par Zalando, les conséquences de l'étroitesse du marché suisse et l'importance de certains acteurs étrangers seront débattues. Seront traités ensuite les concepts commerciaux intercanaux – un concept élargi pour multicanaux – et le concept de mobilité. La forte dynamique de ces trois thèmes constitue un défi posé aux acteurs de l'E-Commerce. Leurs concepts commerciaux sont testés et les domaines d'optimisations éventuelles sont abordés sous forme détaillée.

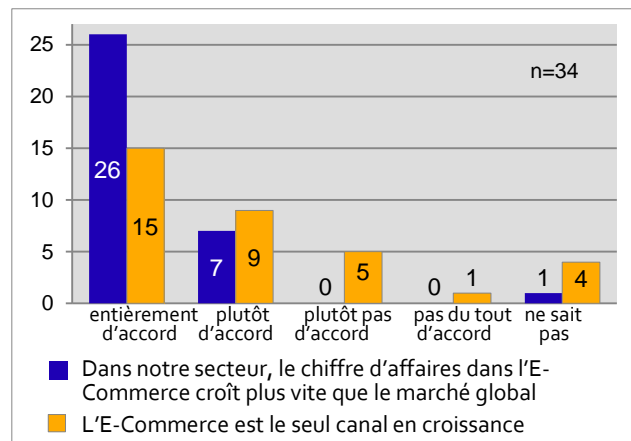


Fig. 2: l'importance de l'E-Commerce continue à croître

«Le transfert des ventes vers le commerce en ligne va se poursuivre, la mutation structurelle est permanente»
Marcel Dobler, Digitec

«En ligne, vous trouvez une offre plus large, des prix inférieurs et un enregistrement facilité, raisons pour lesquelles l'E-Commerce s'est imposé dans le secteur du tourisme»
Matthias Thürer, ebookers.ch

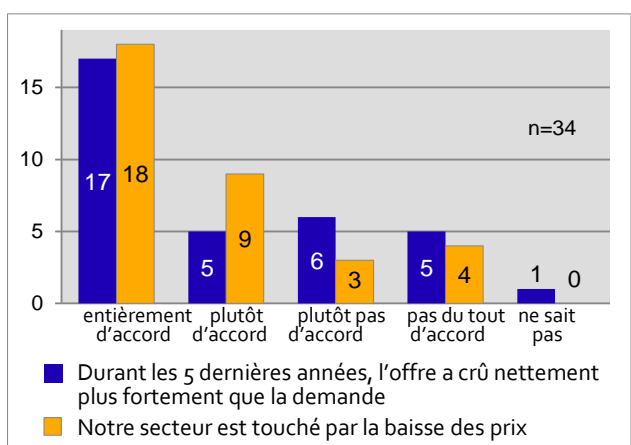


Fig. 3: conditions générales de l'évolution de l'E-Commerce

«A l'heure actuelle, la dynamique est plus intense du côté des acteurs que du côté des consommateurs»
Samy Liechti, BLACKSOCKS

1.1 Evolutions du côté des acteurs

La vague de nouveaux acteurs abordée dans l'E-Commerce Report de l'année dernière devrait avoir franchi son apogée, encore que cette thématique reste majeure chez les acteurs couverts par l'étude (Fig. 4). Les nouveaux acteurs doivent naturellement se positionner au cours de la période de démarrage et susciter une attention appropriée. Cela survient en premier lieu par le biais de la publicité (voir le chapitre 1.4.5). Des effets secondaires sont le renchérissement des supports publicitaires et des promesses de prix ou de prestations qui mettent sous pression les acteurs existants. Une entrée sur le marché reste toutefois très exigeante – en témoignent trois sorties spectaculaires du marché en 2012: le soldeur de livres **Storyworld**, filiale d'Orell-Füssli, a été abandonné après deux ans d'activité, l'agence de voyages en ligne **etrips** (TUI Suisse et Ringier Suisse) après une année et la plateforme de «Live-Shopping» **Scoup** (Tamedia) après six mois. Dans les trois cas, des groupes largement antérieurs au World Wide Web ont tenté de reproduire des modèles commerciaux Internet éprouvés. Cela fonctionne-t-il encore? **Pascal Meyer**, fondateur et PDG de QoQa Services qui lance pratiquement chaque année de nouvelles plateformes, déclare à brûle-pourpoint que «**les boutiques en ligne sont mortes**»; traduction: la simple démultiplication de concepts connus de commerce en ligne n'a plus d'avenir. Les interviews font ressortir une constante dans le domaine des nouvelles créations prometteuses – dont l'échec est naturellement possible au quotidien: ce sont des **entreprises animées par des personnalités**, non pas des émanations de groupes. Et les animateurs des start-ups, qu'elles soient petites ou grandes comme Koala, Flaschenpost, Galaxus, AirBnB ou Zalando, sont assez jeunes. Ils ont une idée fixe qu'ils poursuivent jusqu'au bout, ce qui leur donne une identité et, pour le groupe-cible, cela fait toute la différence. Outre l'authenticité, ils disposent d'un profil de compétences où figurent l'agilité (et l'expérimentation), l'aptitude à communiquer (y compris les outils en ligne), l'appréciation des faits (avec des ratios de gestion) et la conscience des coûts (ou son contraire: Think Big!). Le boom des créations reste ininterrompu dans le domaine des boutiques hyperspécialisées s'adressant à des groupes-cible très spécifiques – on pourrait également parler d'une Long Tail des acteurs de l'E-Commerce.

«Les suiveurs tardifs tentent à présent de rejoindre l'E-Commerce sans tenir compte du rendement»
 RetoAmbiel, Steg Electronics

«De nombreux commerçants stationnaires arrivent sur Internet, certains par désespoir ou parce que tout le monde en reconnaît la nécessité. Mais tous n'ont pas de stratégie claire ou de budget Internet suffisant»
 Rita Graf, Editions Weltbild

«2012 a montré que des modèles commerciaux tels que celui de Zalando peuvent être importés en Suisse avec succès»
 Christian Kunz, ricardo.ch

«Copier les bons concepts commerciaux est devenu une activité à part entière. Nos concurrents copient tout, jusqu'au logo»
 Patrick Strumpf, Geschenkkidee.ch

«Nous transformer et nous perfectionner est pour nous un plaisir»
 Marcel Dobler, Digitec et Galaxus

«Il faut être différent! Nous avons de nombreuses idées et une longue liste d'idées commerciales que nous pourrions encore déployer»
 Pascal Meyer, QoQa Services

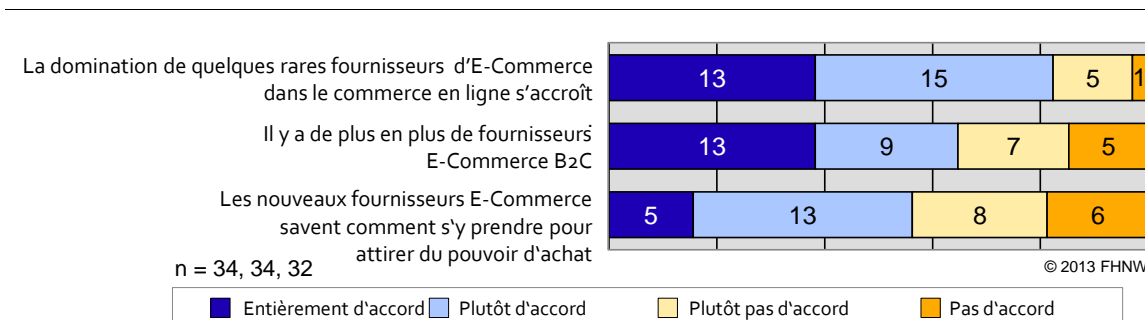


Fig. 4 : évolution actuelle dans l'E-Commerce du côté des acteurs

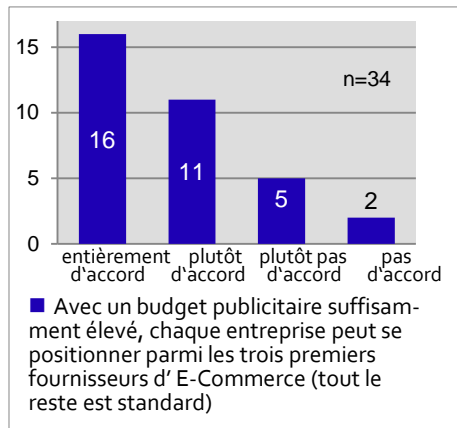


Fig. 5: budget publicitaire des entrants

Les participants à l'étude ont été particulièrement impressionnés par la radicalité de l'entrée sur le marché suisse de **Zalando** à partir d'octobre 2011. Peut-on conquérir n'importe quel marché avec suffisamment d'argent (Fig. 5)? Après quelques doutes initiaux, certains pensent désormais que **le phénomène est applicable à la Suisse**. Avec de bons arguments: Zalando s'aligne sur le niveau élevé des prix en Suisse et ne vend pas plus cher. La marchandise est achetée à l'étranger en très grande quantité, dans une proportion gigantesque à l'échelle de la Suisse, ce qui débouche sur une marge très élevée. Les frais structurels n'augmentent que marginalement pour le marché suisse, seuls les coûts publicitaires et logistiques devant être couverts. Toutes ces raisons font que le volume élevé déjà atteint doit permettre de dégager suffisamment de marge, même si le taux de retours est élevé. De l'avis de **Christian Kurz** de ricardo, «**la radicalité de l'approche est récompensée**», le cap devant être maintenu en matière de dépenses marketing. Malgré le risque élevé, les moyens financiers sont disponibles en suffisance pour les jeunes entreprises financées par le marché des capitaux. Que peut alors opposer une entreprise existante qui doit financer essentiellement ses investissements à partir du bénéfice des années antérieures?

Zalando ne préoccupe pas que le secteur de la mode suisse. Le modèle pourrait faire école et il est emblématique des trois dilemmes que l'on trouve chez les acteurs suisses: premièrement, il n'existe pas de formes de financement comparables pour les acteurs locaux; deuxièmement, les acteurs financés par les marchés financiers suscitent de nouvelles et coûteuses attentes de la part des clients; troisièmement, aucune réussite comparable d'origine suisse n'est probablement envisageable.

«Si Zalando réussit à appâter les Suisses avec des offres chères, nombreux seront ceux qui voudront tenter la même chose dans un proche avenir»

Armin E. Schmid, eBay International

«Lorsque des novateurs comme Zalando fixent de nouveaux standards, cela influe aussi sur notre secteur»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«En offrant par exemple le retour gratuit, les grands acteurs établissent des standards qui modifient les attentes des clients. Cela crée une pression à l'adaptation»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Les attentes des clients sont à présent très élevées, notamment à cause d'acteurs comme Zalando qui n'a pas d'obligation d'être rentable»

Christian Kunz, ricardo.ch

1.1.1 Etroitesse du marché suisse et importance des acteurs étrangers

L'étroitesse du marché suisse est l'une des leçons douloureuses faites dans le secteur du commerce en ligne en 2012 – indépendamment des concurrents étrangers. Les suiveurs tardifs, notamment dans le secteur de la mode, qui veulent accroître leur activité de vente en ligne en un rien de temps pour la faire passer de zéro à cent constatent à quel point les exigences sont déjà élevées, plus particulièrement en matière de savoir-faire, d'organisation et de ressources en capital. Si l'on ne peut dégager qu'un chiffre d'affaires de moins de dix millions pendant plusieurs années parce que le marketing à la Zalando s'avère trop cher, il faudra longtemps avant que l'investissement soit amorti – pour autant qu'on y parvienne un jour. Si les investis-

«La situation devient très compétitive du fait des acteurs étrangers»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Le niveau des prix des acteurs étrangers est inatteignable avec les structures de prix suisses»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Les sociétés purement suisses, même si elles sont importantes localement, sont trop petites pour pouvoir s'imposer dans la concurrence avec les acteurs globaux»

Rita Graf, Editions Weltbild

«Un grand fournisseur E-Commerce qui ne servirait que le seul marché suisse n'est pas envisageable; les coûts sont trop élevés par rapport au potentiel du marché»

Participant à l'étude

«Les barrières à l'entrée sur le marché suisse sont trop élevées»

Andreas Angehrn, Ticketcorner

sements typiquement élevés dans l'E-Commerce génèrent des effets d'échelle importants pour des volumes de commandes croissants, il faut que le marché soit orienté à la hausse. Que l'on construise une boutique en ligne professionnelle avec une gestion des commandes et une logistique conçues pour le marché suisse ou allemand, cela ne change pas grand-chose au niveau des coûts. Il en va tout autrement pour le potentiel de revenus.

Viennent s'y ajouter la **problématique des achats**. Le fait que de nombreux articles soient chers en Suisse et que les fabricants n'abandonnent pas de leur plein gré leur marge supérieure est bien connu. Compte tenu des faibles volumes, les distributeurs suisses disposent d'une mauvaise marge de négociation; elle est en tout cas pire que celle des acteurs comparables, allemands ou établis au niveau européen comme La Redoute (Redcats Group). Dans le tourisme, un acteur mondial peut négocier sur place avec les compagnies aériennes respectives et convenir parfois de tarifs exclusifs. Un opérateur suisse en est incapable du fait de ses faibles volumes. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que les distributeurs suisses **ne s'implantent pas de manière significative à l'étranger**. D'ailleurs, personne ne les y attend: en règle générale, les nouveaux concepts sont d'abord développés et déployés en Allemagne, puis en Suisse [2].

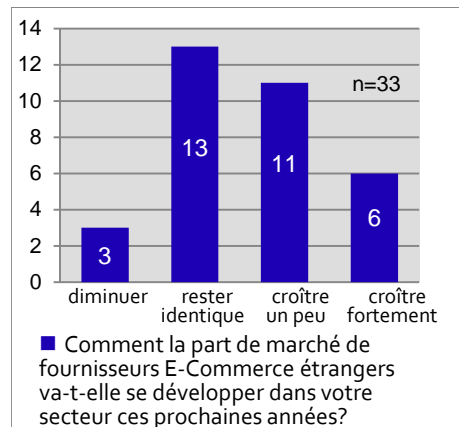


Fig. 6: évolution escomptée des acteurs étrangers en Suisse

Après la démonstration faite non seulement par Amazon, un «vieux de la vieille», mais aussi par Zalando, le nouveau venu, que la Suisse n'était pas une forteresse impenable en dépit de quelques barrières à l'entrée sur le marché, la concurrence dans l'E-Commerce suisse se transforme en combat de type David contre Goliath: des acteurs suisses nationaux contre des acteurs étrangers internationaux. Environ la moitié des participants à l'étude estime ainsi que la **part de marché des acteurs étrangers** va croître dans les années à venir en Suisse (Fig. 6), l'appréciation dépendant avant tout du secteur. Trois personnes escomptant une part en diminution indiquent globalement que les acteurs suisses réussiront à s'imposer malgré tout avec un certain retard grâce à une grande compétence, un bon rapport qualité-prix, une forte orientation vers le service et leur «suissetude». La protection offerte par les frontières avec l'Union européenne joue aussi un rôle essentiel.

«La croissance de l'E-Commerce en Suisse est actuellement plus faible qu'au Royaume Uni ou en Allemagne parce que les grands acteurs ne s'y sont pas encore implantés»
Christian Kunz, ricardo.ch

Même en l'absence de chiffre comparable, on suppose actuellement que **l'E-Commerce croît moins vite en Suisse** dans le secteur de la vente en ligne que, par exemple, chez le grand voisin du Nord. Les arguments avancés

précédemment peuvent être invoqués: en raison de l'étroitesse du marché suisse, les acteurs suisses ne peuvent pas investir dans les mêmes proportions que les étrangers et n'atteignent pas, de ce fait, le même niveau de performance. Les avantages d'un fournisseur allemand en termes de coûts lorsqu'il s'implante en Suisse n'existent pas en sens inverse. Il n'y a pas non plus de marque d'E-Commerce qui soit aussi bien établie, en Suisse, qu'Amazon en Allemagne. L'engagement globalement réduit débouche sur un développement moindre du commerce en ligne de ce côté-ci de la frontière.

1.1.2 Acteurs de produits de marque et E-Commerce

Les fabricants et les acteurs de produits de marque font également partie des entrants dans l'E-Commerce. La **distribution directe** était taboue dans le passé en raison de la peur de conflits de canaux avec les commerçants. C'est terminé. D'un autre côté, les acteurs de produits de marque luttent pour maintenir le **contrôle sur les canaux de distribution**. Cela n'est pas simple, car la loi sur les cartels leur impose des limites et des commerçants en ligne astucieux réussissent malgré tout à se procurer de la marchandise. La chaîne de distribution est le siège d'une véritable lutte entre acteurs.

Chaque fournisseur de produits de marque, chaque éditeur, chaque fournisseur de voyages, etc. a besoin d'une présence

publicitaire pour faire connaître son offre et pour mettre en scène sa marque. Et pourquoi ne pas **vendre directement en ligne dans la foulée** – environ deux tiers des participants à

l'étude confirment cette tendance (Fig. 7). C'est plus difficile qu'il n'y paraît de prime abord, car la logistique, le service, le marketing et les dispositions légales déploient toute leur complexité, surtout dans le cadre du commerce international. Abstraction faite du tourisme dans lequel la concurrence est frontale, il semble que l'usage se soit répandu de s'aligner sur les prix de vente conseillés dans la vente directe, ce qui fait que les acteurs de produits de marque sont des acteurs chers. Si Google n'existait pas, un commerçant pourrait s'accommoder simplement des nouvelles circonstances. Les boutiques Internet ont besoin de Google en tant que pourvoyeur de prospects (voir le chapitre 1.4.5): avec **Adwords**, les différents échelons de la distribution entrent en concurrence directe et leurs coûts augmentent mutuellement. Dans le cadre du suivi de la relation avec les clients, on peut se heurter aux concurrents dans la mesure où le contact direct avec le client est l'un des objectifs des acteurs de produits de marque.

Les acteurs de **ventes flash** deviennent un canal de distribution plus rapide pour les fabricants: leurs déstockages sont limités dans le temps avec des rabais élevés et sans laisser de traces, car ils ne sont pas indexés sur Google. Il est vrai qu'il s'agit, en règle générale, de surplus de stocks. Mais quelques acteurs cherchent également à présenter des produits usuels, par exemple lors de lancements de produits, et ils proposent également des prestations de services aux clients finaux.

A long terme, les **expériences des marques** vécues par les clients durant le cycle de vie d'un produit de marque importent plus pour

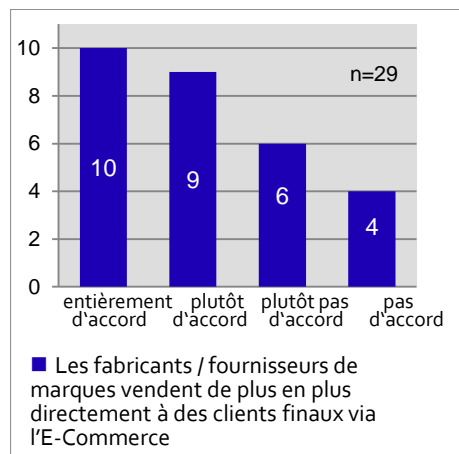


Fig. 7: des ventes directes en nombre croissant

«L'expérience de marque est devenue plus importante que la promesse de marque, raison pour laquelle les acteurs de produits de marque, stationnaires et en ligne, veulent avoir leurs propres boutiques»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Les ventes directes d'acteurs de produits de marque vont continuer à augmenter»

Participant à l'étude

«Une forte pression sur les prix résulte aussi des ventes directes, car celles-ci peuvent naturellement être opérées à un prix plus avantageux, comme c'est le cas avec les compagnies aériennes»

Matthias Thürer, ebookers.ch

«Quelques acteurs de produits de marque sont actuellement en train de tout casser dans leur chaîne de distribution»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Les détaillants hors connexion doivent évoluer profondément. Les marques continuent à avoir besoin de points de vente pour écouler les produits, même si elles cherchent aussi le contact direct avec les consommateurs pour mieux les comprendre et pour préserver leurs marges»

Armin E. Schmid, eBay International

«Pour les fabricants, être un commerçant spécialisé ou un «Box Shifter» fait toute la différence»

Markus Mahler, Brack Electronics

«Pour les produits de marque, les fabricants sont les plus grands freins: les acteurs de l'E-Commerce n'accèdent pas à la marchandise ou qu'à de très mauvaises conditions»

Participant à l'étude

«Les efforts des fabricants pour conserver le contrôle des canaux de distribution sont en partie liés à une complexification massive de l'activité commerciale»

RetoAmbiel, Steg Electronics

la valeur de la marque que les possibilités de déstockage. Par le passé, le commerçant jouait un rôle central dans ce contexte dans la mesure où il exposait les produits, conseillait les clients, etc. Avec Internet et ses possibilités de comparaison entre les prix, des acteurs de l'E-Commerce axés uniquement sur les prix se sont installés, ce que l'on appelle les «**Box Shifters**» qui ne proposent aucune prestation de services. De toute façon, il est difficile à un «Pure Player» de fournir des prestations de services équivalentes à celle proposées par une boutique, raison pour laquelle de nombreux fabricants ont tenté d'empêcher la vente en ligne. Mais il s'agit aussi protéger les commerçants stationnaires fournissant des prestations de services, car, vis-à-vis des «Box Shifters», ils subissent des désavantages en matière de coûts et le fournisseur de produits de marque n'a aucun intérêt à ce qu'ils disparaissent. Toutefois, aucune interdiction générale du commerce en ligne n'est admise sur le plan légal. Dans de nombreux cas, les acteurs de l'E-Commerce réussissent à se procurer la marchandise sans soutien de la chaîne de distribution officielle, que ce soit **par le biais d'importations grises** ou au **sein d'un groupe**, en association avec des filiales étrangères ou stationnaires. Depuis quelques années, une course pour le contrôle et le contournement s'est ainsi établie. L'instrument utilisé de façon croissante du côté des fabricants consiste à n'octroyer aux commerçants que des marges de base minimales et à coupler le gain à proprement parler à des **rétro-commissions** conditionnelles. Du côté des commerçants en ligne, on observe chez quelques acteurs une offensive dans le domaine des services. Ceux-ci veulent fournir la preuve de leur **compétence dans le domaine du commerce spécialisé** et gagner la confiance des fournisseurs pour obtenir les produits de marque demandés dans de bonnes conditions, notamment pour la vente en ligne – idéalement sous forme exclusive.

1.2 Concepts commerciaux intercanaux

Un thème d'actualité récurrent dans l'E-Commerce suisse traite des concepts commerciaux intercanaux (Tab. 2). Le glissement conceptuel signale que leur compréhension évolue. Une **configuration multicanaux** signifie qu'un fournisseur exploite simultanément plusieurs canaux de vente pour le même assortiment. La vente par correspondance a commencé ainsi dans le milieu des années

«Chez Weltbild, la vente par correspondance est le canal principal. 85% des commandes parviennent par le biais d'Internet, nous ne considérons plus le reste comme constituant un canal de distribution»

Rita Graf, Editions Weltbild

«La première génération de boutiques en ligne de commerçants stationnaires était plutôt une vitrine»

Matthias Fröhlicher, KOALA

1990. 15 ans plus tard, la situation a changé: l'activité de **vente par correspondance** est de nos jours une forme particulière d'E-Commerce. Le fait qu'un fournisseur livre des catalogues, des filiales et des boutiques en ligne en même temps, soit trois canaux en parallèle, comme le fait l'éditeur Weltbild depuis 1997, était encore inhabituel il y a cinq ans.

Le commerce stationnaire considéra longtemps l'E-Commerce comme un élément de la vente par correspondance. Celui qui voulait être moderne mettait une boutique en ligne, mais n'abordait guère la conformité à la loi du nouveau canal et ne voulait pas cannibaliser ses boutiques. Cette **approche passive**, qui part du principe que les clients viennent largement **d'eux-mêmes** dans les boutiques en ligne, peut capter quelques transferts entre canaux qui, sinon, auraient bénéficié à d'autres acteurs en ligne. Mais ce n'est pas le chemin à suivre lorsqu'on souhaite croître grâce à l'E-Commerce. En matière de croissance en E-Commerce, ce sont avant tout les «Pure Players» qui occupent les premières places.

Tab. 2: évaluation des concepts multicanaux dans la série de rapports E-Commerce Report Suisse

Année	Evaluation prédominante des concepts multicanaux
2009	Le gros des acteurs multicanaux se partage encore, pour moitié, entre un groupe qui poursuit une stratégie de croissance en ligne et s'accommode d'une cannibalisation d'autres canaux et un deuxième groupe qui tente de mettre en œuvre une stratégie multicanaux équilibrée, qui considère la boutique en ligne comme un canal complémentaire de services et qui souhaite éviter une mise en concurrence interne. Dans le secteur de l'électronique grand public, de nombreux clients apprécient de pouvoir récupérer des marchandises commandées en ligne dans une succursale.
2010	Des acteurs ayant adopté la stratégie multicanaux équilibrée ont constaté que des concurrents «Pure Players» leur prenaient des parts de marché lorsqu'ils ne promeuvent que mollement le canal en ligne. La stratégie est réorientée, l'E-Commerce est renforcé. Samy Liechti de BLACKSOCKS émet le pronostic suivant: «La vente intercanaux par des acteurs multicanaux devient la norme, l'affectation du canal à l'achat devient plus difficile».
2011	Les acteurs traditionnels sont décidés à combler leur déficit en E-Commerce et à opposer aux «Pure Players» leurs forces existantes: des marques établies, des potentiels intercanaux et de grands volumes d'achat. Les deux tiers des participants à l'étude sont d'avis que les offres intercanaux vont prendre de l'importance. Il est vrai que: «Le plus grand inconvénient des acteurs multicanaux, apparemment insurmontable, est qu'ils ne sont généralement pas du tout axés sur l'E-Commerce. C'est d'abord un problème d'état d'esprit, mais aussi d'infrastructure et d'organisation».[3]
2012	Multicanal est le mot à la mode chez les professionnels de l'E-Commerce. L'élément moteur est le commerce stationnaire qui met sa notoriété et sa présence locale dans la balance. Les services intercanaux sont volontiers acceptés par les clients, mais il «n'est pas simple» pour les distributeurs de les mettre en place. A l'avenir, une grande importance sera attachée aux offres multicanaux. Bon nombre de participants à l'étude doutent que les services intercanaux soient suffisants comme base d'une stratégie en ligne de commerçants stationnaires.

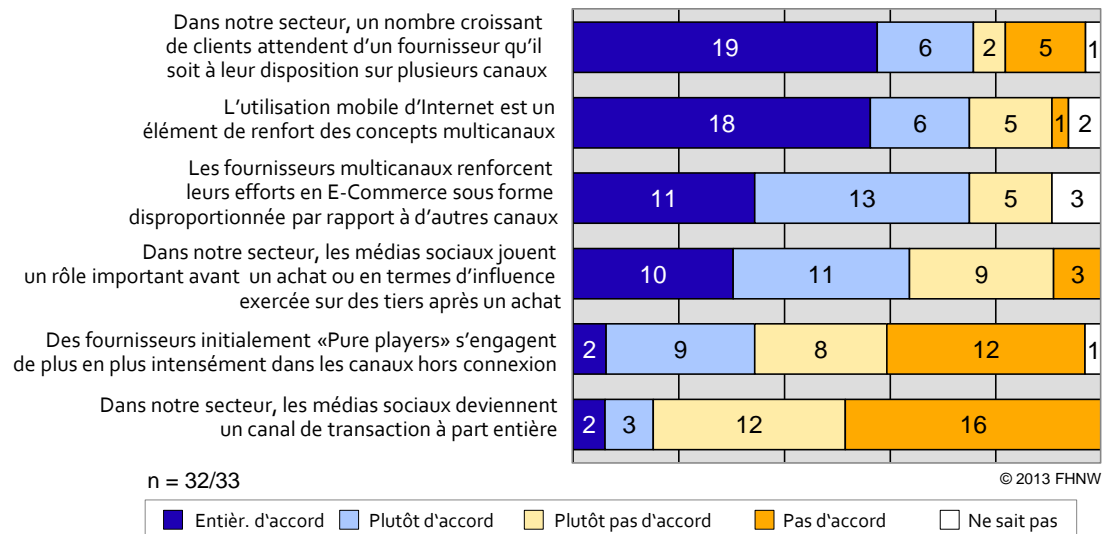


Fig. 8: évaluation des concepts commerciaux intercanaux

Les détaillants traditionnels qui ont tenté d'aborder le commerce en ligne sous une autre marque ou qui ont acheté des «Pure Players» marchands déjà établis ont commencé par avoir du succès (Hotelplan: travel.ch, Migros: LeShop) avec une **stratégie multimarque**. Lorsque l'E-Commerce était indépendant sur le plan organisationnel et après plusieurs tentatives successives, ces boutiques en ligne sont parvenues à affiner leur concept commercial avec une bonne dose de dynamisme et à amasser un savoir-faire considérable. Aucune harmonisation intercanaux des produits et des prix et aucune prise en considération des campagnes n'étaient requises. Il est vrai que ces concepts n'ouvrent aucune perspective de synergie au niveau du marketing, les cultures ne s'interpénètrent pas et le savoir-faire ne diffuse pas. Dans le meilleur des cas, ces canaux en ligne fonctionnent comme des «Pure Players», ce sont des concurrents des magasins et ils ne tirent que peu d'avantages de leur appartenance à un groupe, notamment vis-à-vis des grands «Pure Players» étrangers. Il ne se crée pas d'entreprises multicanaux.

Dans les chaînes de détail ayant de nombreuses succursales, la stratégie multicanaux connaît une renaissance depuis 2011 (Fig. 8). L'instrument central pour créer de la valeur ajoutée et pour se différencier par rapport à des «Pure Players» porte le nom de **services intercanaux**. La marque commerciale établie doit être utilisée en mode intercanaux et une liaison doit être établie entre l'hors connexion et la vente en ligne. Selon le type de transaction, de la première impulsion incitative aux besoins après-vente, un achat peut être composé d'une série de processus partiels qui ne sont pas liés dans le temps et qui peuvent se dérouler sur différents canaux. Un concept intercanaux prévoit que les clients peuvent suivre les différentes phases de transaction d'un achat **sans discontinuer sur quelconques canaux**. Les expériences montrent que les clients acceptent très rapidement les services intercanaux, et, dans une forte mesure quantitative, par exemple l'enlèvement dans une succursale de marchandises commandées en ligne, même dans le cas d'une livraison exempte de frais d'expédition. Avec les services intercanaux, on parvient à faire venir des clients en ligne dans les boutiques et à proposer des services que les «Pure Players» marchands ne sont pas à même de proposer.

«Je pense que plus d'un canal est impliqué pour un achat sur deux»

RetoAmbiel, Steg Electronics

«Nous avons pu réduire le flux de clients de la boutique vers Internet par la prise en charge des articles commandés en ligne au niveau des succursales»

Fabio Amato, Librairies Orell Füssli

«Une partie de la population a besoin du contact personnel et commandera encore par téléphone d'ici cinq ans»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Les appareils mobiles ouvrent la perspective de redéfinir l'interaction entre la vente en ligne et les canaux physiques»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

«Le Smartphone est le lien entre nos agences de voyages et la vente en ligne»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

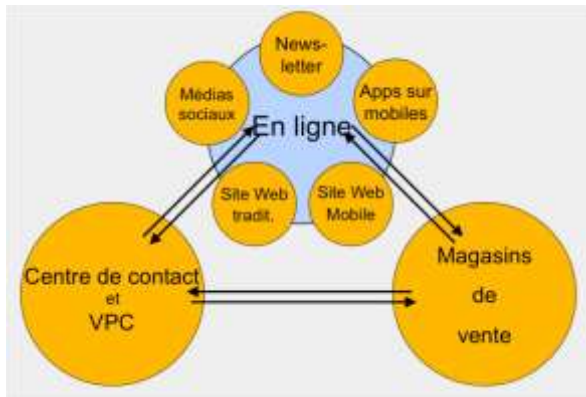


Fig. 9: portefeuille actuel de canaux dans les concepts multicanaux

Le renforcement de la compréhension du multicanal en 2012 peut être divisé en deux domaines. L'un se rapporte au **portefeuille de canaux pris en compte dans les concepts multicanaux** (Fig. 9). La majorité des acteurs de l'E-Commerce considère aujourd'hui qu'un centre de contact ou un bon support clients est un canal important. Dans le cas de l'E-Commerce, c'est surtout pour fournir un support, pour répondre à des questions et pour obtenir un retour d'information; dans le cas de la vente par correspondance, pour recevoir des commandes. Dans ce contexte, les moyens de communication constitués par le téléphone, le courriel et, de manière croissante, les médias sociaux (questions entrantes) sont supportés. En outre, on opère une **différenciation au sein du domaine des opérations en ligne** ou on élargit la largeur de bande des plateformes impliquées (Fig. 9). Les acteurs de premier plan réagissent à la diffusion croissante d'équipements terminaux mobiles en développant des solutions optimisées pour appareils mobiles (voir le chapitre 1.3). Celles-ci commencent à se différencier de plus en plus des pages Internet classiques et des boutiques en ligne. Elles visent de manière plus ciblée les **scénarios d'utilisation spécifiques des appareils mobiles**. Il est vrai que les données et les fonctions de base sur lesquelles elles reposent sont en grande partie identiques, mais le groupement doit être visé sous forme spécifique et déploie, à chaque session, des exigences différentes. Il en va de même pour la communication par Newsletters et les médias sociaux, qui, en tant que canaux d'incitation, font également partie d'un concept global multicanal.

Le deuxième grand domaine thématique de discussion actuelle sur le multicanal est celui de ses **perspectives de succès**, quelle aussi ancienne que le thème lui-même. La Fig. 10 montre que les «Pure Players» et les acteurs multicanaux continuent à avoir des opinions opposées sur la compétitivité. Si les acteurs multicanaux ont été comblés en 2012 du fait des réactions positives des clients aux services intercanaux, ils prennent actuellement conscience des difficultés. Celles-ci ont pour origine trois domaines:

1. **Besoin d'investissements, coûts et rentabilité:** une activité E-Commerce professionnelle et des services intercanaux assurés avec des processus efficaces exigent un développement massif de l'organisation, des investissements et une variété de processus sensiblement plus importante. Ex Libris, particulièrement en avance dans ce domaine, distingue 29 variantes de processus pour la seule gestion des retours. La dynamique d'E-Commerce et la différenciation des canaux en ligne élargissent en permanence le spectre des exigences. En même temps, les participants à l'étude sont presque unanimement d'avis que les offres intercanaux seront la norme chez les acteurs multicanaux d'ici à cinq ans. L'E-Commerce Report Suisse 2013 contient, sur ce thème, une variation extrême entre les attentes positives et les perceptions concrètes d'une faisabilité économique – **situation classique d'extrapolation extravagante**. Car les réponses à la question de savoir si les surcoûts induits par une stratégie intercanaux peuvent être couverts par des gains supplémentaires suffisants ramènent à la dure réalité. Seul un petit nombre de participants à l'étude croit à des gains supplémentaires suffisants. Quelques-uns voient l'intercanal comme une nécessité pour éviter les pertes de chiffre d'affaires.

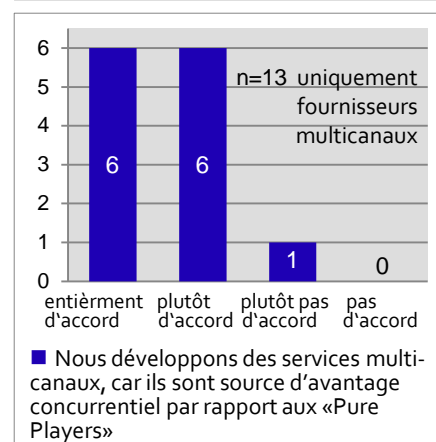
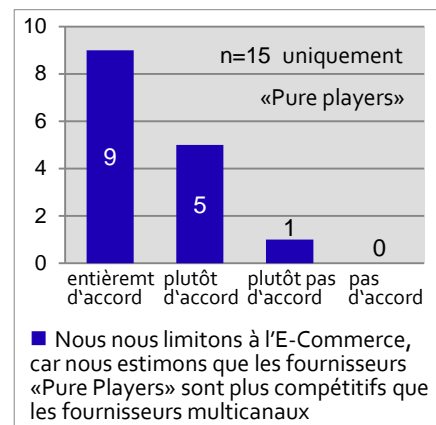


Fig. 10: opinions opposées sur la compétitivité

2. Organisation et conflit interne entre les canaux:

certain participants à l'étude indiquent qu'il faut réaliser une configuration multicanal de manière que chaque canal s'assume par lui-même. Cette formulation montre la persistance du concept de canaux autonomes. Avec une solution multicanal opérationnelle, la séparation des canaux ne peut guère être maintenue. Que les cultures des détaillants traditionnels et des acteurs en ligne dynamiques soient fortement éloignées les unes des autres constitue déjà en soi un défi suffisant au niveau des opinions sur la «bonne» politique commerciale à suivre, sur ce que doit être la composition de l'assortiment, sur la politique des prix et sur le type de commercialisation à adopter. Ces contradictions doivent être résolues au niveau de la direction de l'entreprise. Avec l'intercanal, d'anciens conflits entre canaux refont surface: à qui appartient le chiffre d'affaires, à qui le client? Une affectation nette des canaux n'est plus possible. La mettre en doute influe aussi sur les mesures typiques de planification et les systèmes de rémunération. Dans la mesure où il est impossible de maîtriser tous ces défis en une seule fois, des solutions de transition sont requises. A première vue, les entreprises dans lesquelles les succursales sont intéressées au chiffre d'affaires des commandes en ligne pourront plus facilement éviter un blocage réciproque si elles disposent de services intercanal.

3. Niveaux de prix différenciés dans le commerce hors connexion et en ligne:

les deux premiers défis sont de nature interne, tandis que le troisième est un facteur extérieur. Les services intercanal présupposent, de fait, qu'un fournisseur vende ses produits dans les boutiques au même prix que sur la boutique en ligne. Mais, dans certains sec-

teurs, les prix en ligne se sont établis à un niveau inférieur à ceux des prix hors connexion, notamment dans l'électronique grand public. Pour un fournisseur multicanal, cela constitue un dilemme. Avec des prix en ligne trop élevés, il devra soit renoncer à une partie de son potentiel E-Commerce et à d'éventuelles parts de marché, soit il devra restructurer ses boutiques de telle sorte que leurs coûts soient compatibles avec les prix en ligne – ce qui est probablement impossible avec les concepts actuels de magasins. Une troisième alternative serait la présence sous différentes marques, ce qui rend possible l'octroi de conditions spécifiques aux canaux. Les inconvénients ont déjà été précisés sous «Stratégie multi-marques». Qu'il y ait des niveaux de prix fondamentalement différents dans les commerces hors connexion et en ligne dépend du secteur. Des facteurs d'influence sont l'aptitude des fabricants à imposer des prix intercanal homogènes, le poids des acteurs étrangers et les coûts des acteurs de l'E-Commerce, qui, en raison de dépenses logistiques ou publicitaires élevées, ne sont pas toujours inférieurs à ceux des commerçants stationnaires. Cela dit, la situation peut évoluer en l'espace de quelques années.

«Tout commerçant stationnaire qui ne propose pas de services multicanal doit s'attendre à des pertes de chiffre d'affaires»

Reto Ambiel, Steg Electronics

«Le commerce stationnaire ne peut pas subsister sans le commerce en ligne»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Les services intercanal sont liés à de grands défis techniques»

Reto Ambiel, Steg Electronics

«La difficulté pour les appareils mobiles est de fusionner les sessions sur différents terminaux»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Lorsqu'on opte pour une stratégie multicanal, il faut aussi avoir la compétence pour chacun des autres canaux»

Jeffrey Koenigs, Voyages Kuoni

«Plus de canaux coûte plus cher, cela ne fait aucun doute. Au début, il faut y ajouter les coûts de leur apprentissage»

Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

«Par rapport aux investissements effectués dans la technologie de l'information, l'ouverture d'une succursale de 150 m² n'est que de la broutille»

Rita Graf, Editions Weltbild

«Le multicanal, c'est plutôt une question de positionnement à long terme que d'optimisation du gain à court terme»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

«Les clients adoptent très rapidement les prestations de services et sont souvent disposés à payer un prix légèrement plus élevé pour les obtenir»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Les détaillants doivent s'accommoder d'une stagnation ou d'un report du chiffre d'affaires vers le commerce en ligne»

Marcel Dobler, Digitec

«L'extrême transparence du commerce en ligne est antinomique à l'idée qu'une simple reproduction d'assortiments stationnaires puisse générer plus de chiffre d'affaires dans le commerce en ligne»

Markus Mahler, Brack Electronics

Le dilemme du multicanal en tant que point de départ à de futures innovations en termes de canaux

Le défi dans le multicanal est donc de pouvoir préserver l'avantage d'un niveau de prestation supérieur, même en cas de pression sur les prix par le commerce en ligne. Le principal problème est celui des coûts: d'un côté, les coûts structurels élevés provoqués par les points de vente, d'un autre, les investissements dans l'élaboration et la maintenance des canaux en ligne et des services intercanaux. Le débat est très tranché: «cela marche» ou «cela ne marche pas» en fonction des magasins et des boutiques en ligne tels qu'ils/elles prédominent aujourd'hui. Les interviews reprennent des réflexions qui tentent de réinterpréter ce que l'on entend actuellement par canaux. Les exploitants de magasins réfléchissent à la manière de les convertir éventuellement en centres de services qui pourraient générer une valeur supplémentaire. Des «Pure Players» sont en train de créer, avec des prestataires de services spécialisés, des possibilités de retrait manifestement souhaitées par une partie des clients dans la mesure où ils ne disposent pas de leurs propres magasins (voir le chapitre 1.4.6). De telles réflexions portent sur les fonctions devant figurer dans le cadre des prestations, pas sur les stéréotypes des concepts commerciaux existants. Une approche pourrait être de **réinventer les canaux en tant que faisceaux individuels de fonctions**. Ne seraient réalisées que les fonctions qui contribuent à un apport de valeur présentant un ratio coûts/avantages raisonnable. Un exemple est constitué par les **magasins Digitec**. Ceux-ci s'écartent fortement du stéréotype d'un magasin d'électronique grand public. Ce ne sont pas des magasins en libre-service, la plupart des produits ne sont pas exposés, seul un petit nombre de produits peut être emporté immédiatement – cela représente trois renoncements à des fonctions qui coûtent beaucoup d'argent. En lieu et place, les succursales Digitec offrent les fonctions suivantes: des conseils sans livraison, une sélection de produits sur des terminaux ou des conseils avec service et une sélection de produits au guichet (avec système d'étiquetage), une mise à disposition avec service d'env. 1 000 articles à rotation rapide pour un enlèvement immédiat et plusieurs dizaines de milliers d'articles à livrer à domicile ou pouvant être pris en charge ultérieurement dans une succursale au choix, la délivrance d'articles commandés en ligne, l'exposition de quelques centaines d'articles que les clients, dans le cadre de la préparation de leur achat, souhaitent typiquement voir ou prendre en main et enfin un service personnalisé (avec système d'étiquetage). Les fonctions commerciales classiques ont été dégroupées, puis, selon le concept commercial des magasins Digitec, regroupées sous une forme nouvelle pour chaque canal. La même démarche peut être appliquée à des canaux en ligne: qui prétend que la boutique en ligne d'un fournisseur multicanal doit toujours supporter la totalité du spectre des prestations dans toutes les phases de transactions? Pour un fournisseur ayant de nombreuses succursales, il serait tout autant envisageable d'axer de manière ciblée la boutique Web sur la préparation de l'achat, de rendre éventuellement possible l'enregistrement des réservations, mais de renoncer entièrement à une caisse de sortie et à une exécution de la commande dépendante d'une succursale. Pour différents concepts commerciaux, des bouquets de fonctions en très grand nombre peuvent être judicieuses – ce qui donne beaucoup d'espace à de futures innovations dans le commerce.

«Non, le multicanal ne reflète pas les coûts, raison pour laquelle les commerces auront une toute autre allure dans dix ans»

Participant à l'étude (Fournisseur multicanal)

1.3 Appareils mobiles

Pour 19 participants à l'étude sur 34, la part du chiffre d'affaires généré à partir d'équipements terminaux mobiles atteignait déjà plus de 5% en 2012. Chez les 27 participants à l'étude dont des réponses sont également disponibles pour l'année 2011, on perçoit nettement une tendance à la croissance (Fig. 11). Les anticipations des années antérieures s'en trouvent confirmées: le déplacement des activités en ligne depuis des appareils de bureau vers des appareils utilisés localement de manière flexible s'opère à grande vitesse.

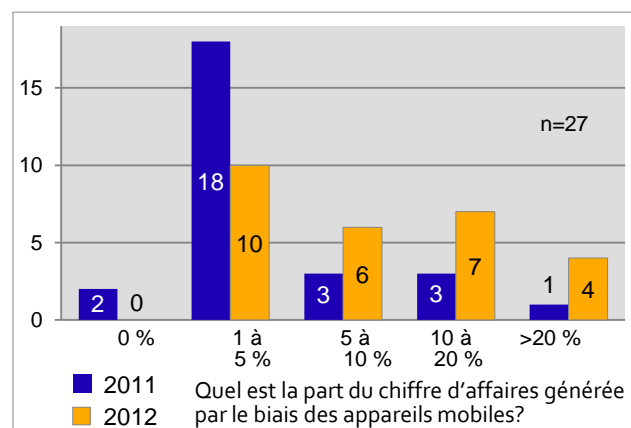


Fig. 11: la part du chiffre d'affaires des équipements mobiles croît

La difficulté présentée par les appareils mobiles a toujours été d'en saisir le concept. Entre-temps, on constate les différences suivantes: par équipements mobiles, on entend – abstraction faite de quelques exceptions – des appareils à écran tactile. A la différence de la majorité des micro-ordinateurs portables, les tablettes et les Smartphones sont équipés de fonctions de géolocalisation, ce qui rend possible des services locaux. Lors de l'utilisation des appareils, il convient de distinguer les utilisations suivantes:

1. Utilisation statique (à domicile, dans le train, à l'hôtel, etc.), comportement semblable à celui d'un utilisateur de PC, accès fréquent au réseau par l'intermédiaire d'un réseau WLAN, utilisation parallèle à d'autres médias comme la télévision, le «surf sur canapé», la forme la plus fréquente pour les tablettes.

2. Utilisation en mouvement (en déplacement), autre comportement que sur PC, accès au réseau par l'intermédiaire de réseaux de téléphonie mobile, le type d'appareils dominant est le Smartphone, utilisation d'une seule main fréquente.

Grâce aux terminaux mobiles, les gens passent plus de temps sur Internet et y consacrent leur «temps mort» (par exemple dans le trafic urbain). L'utilisation a généralement le caractère d'une activité de loisirs. Les accès sont plus fréquents, plus spontanés (également lors de l'abandon) et durent moins longtemps. Lors d'achats simples, par exemple un livre, on décide plus rapidement, les paniers de marchandises sont plus petits. Pour des achats plus complexes, par exemple un voyage ou des achats hebdomadaires de produits alimentaires, le processus d'achat est traité dans plusieurs sessions, sur différents équipements terminaux. Pour ces derniers, les acteurs travaillent à la mise à disposition de données et de fonctions sans discontinuité par l'intermédiaire de plusieurs appareils. **Christian Wanner de LeShop** parle de «**multi-appareils, sans discontinuité**».

«La part des PC dans l'E-Commerce baisse»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Avec une tablette sur le canapé, l'E-Commerce devient bien plus agréable et naturel»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«Le concept de mobilité est synonyme de simplification et de retour à l'essentiel»

Bea Knecht, Zattoo International

«Sur une bonne App, le facteur fun en faisant du shopping est doublement plus important que sur la boutique en ligne»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«Nous observons qu'un nombre toujours plus important de Newsletters est lu sur des terminaux mobiles»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Sur le plan fonctionnel, les solutions mobiles se différencieront de plus en plus du Web et supporteront de manière plus ciblée le comportement local, en prenant par exemple en compte un paiement dans un magasin local»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

«Le concept de mobilité va susciter l'avènement de la prochaine mue sectorielle»

Sven Betzold, ifolor

«Les tablettes et les Smartphones utilisés à domicile représentent seulement un basculement organique sur de nouveaux équipements»

Christian Kunz, ricardo.ch

«La différenciation qualitative de la situation actuelle de l'utilisateur est peut-être même plus importante que la taille de l'écran»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Une forte tendance est le commerce local, la combinaison entre le commerce en ligne, mobile et local»

Armin E. Schmid, eBay International

«Il faut les deux: des Apps sur des appareils mobiles et des sites pour mobiles, car les deux répondent aux besoins des clients»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

«L'App n'est pas un élément moteur de transformation, elle est avant tout destinée à assurer le lien avec les clients»

Simon Lehmann, travelwindow

«Les Apps pour appareils mobiles Apple et Android requièrent beaucoup de maintenance et ne sont pas envisageables pour nous. Nous modifions notre code chaque semaine, avec des Apps pour différentes plateformes, cela serait impraticable. Pour des raisons de coûts, l'avenir passe par les solutions HTML5»

Marcel Dobler, Digitec

«La mode actuelle des Apps est un développement générant un accroissement considérable des coûts»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«2013 sera encore une année Apps (iOS et Android), au-delà, les sites pour appareils mobiles seront dominants»

Christian Kunz, ricardo.ch

Les entreprises débattent de plus en plus intensément des formes mobiles de mise en œuvre et commencent à supporter, de manière ciblée, certains scénarios de déploiement (Fig. 12). Le terme de mobile ne représente donc pas uniquement des types différents d'équipements terminaux, mais **d'autres scénarios d'utilisation** qui, en comparaison avec les sessions sur PC, ont d'autres points d'entrée, déroulements et exigences.

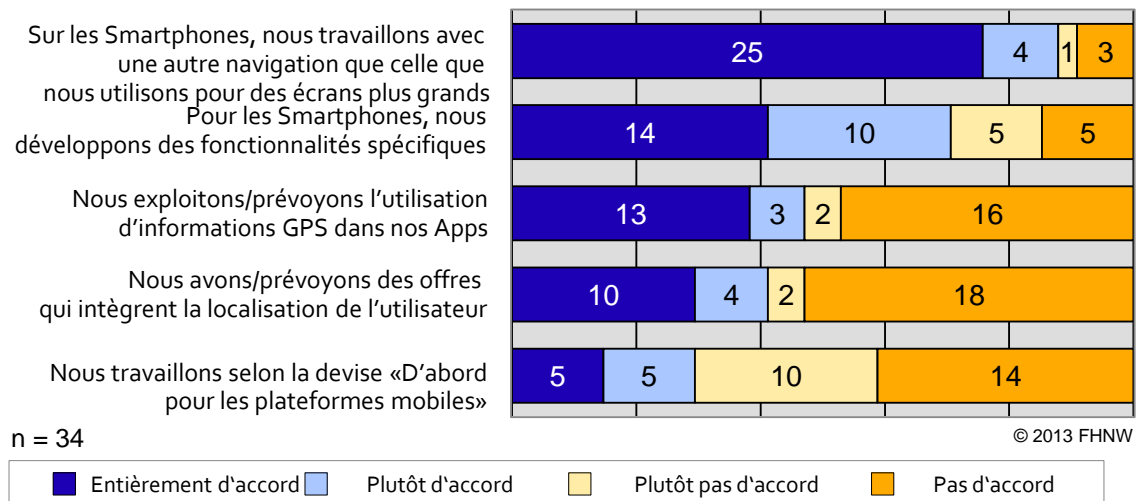


Fig. 12: déclarations à propos des appareils mobiles

Des exemples de solutions spécifiques à certains scénarios d'utilisation sont l'App CFF avec la fonction «Take me home» ou l'App iPad de LeShop. La tablette est fréquemment utilisée par des clients Le Shop pour préparer à domicile des achats de renouvellement. Le panier de marchandises est groupé en plusieurs sessions et parfois, la «liste mobile des courses» est également complétée en cours de route par Smartphone. La commande finale est passée sur la boutique en ligne usuelle, une fois sur tablette, une fois via PC. Malgré ces quelques exemples, les applications mobiles spécifiques à des scénarios d'utilisation avec une présentation adaptée à différents équipements terminaux restent un vœu pieux, tout comme la publicité optimisée pour appareils mobiles. Or cet avenir commence maintenant. Vingt ans après la naissance du World Wide Web, la course aux meilleures places reprend dans une nouvelle dimension pour les appareils mobiles.

Les deux camps qui se sont créés dans le passé autour de la question «**App ou site pour mobile?**» se retrouvent désormais dans la déclaration suivante, même si cet aveu coûte au responsable financier: «**On a besoin des deux!**». Pour de nombreux participants à l'étude, l'expérience d'utilisation nettement meilleure d'une App continue à être une raison de miser sur cette forme d'accès. Et l'icône de l'App est une promotion permanente. Chez les défenseurs d'un site pour appareils mobiles, les arguments de l'utilisation plus spontanée et de coûts plus bas dans la durée sont les principaux cités. Mais les sites pour appareils mobiles s'améliorent sans cesse et commencent à ressembler à des Apps. La complexité découlant de différents systèmes d'exploitation et appareils augmente, ce qui pousse les entreprises à réduire le nombre d'Apps à développer.

Parmi les principaux **investissements planifiés en 2013 dans le domaine des appareils**, on trouve les sites pour appareils mobiles: deux entreprises investissent dans la conception de sites Web adaptatifs. A peine la moitié des participants à l'étude continue à investir dans des Apps pour iOS et pour Android. Là, il s'agit majoritairement de la poursuite de déploiements planifiés, d'optimisations et d'extensions d'Apps déjà existantes. Un seul participant à l'étude investit dans une App Windows-Phone-8. En matière de solutions de paiement pour applications sur appareils mobiles, les répondants indiquent en majorité qu'elles devraient correspondre à celles utilisées sur Internet, ouvrant la possibilité de commander sur facture. L'intégration des solutions de paiement est majeure, ce qui explique qu'elle est progressivement développée et intégrée dans les Apps.

1.4 Concepts commerciaux en phase de test

La concurrence due à un nombre accru d'acteurs, les exigences croissantes en matière de prestations – par exemple sous la forme de concepts commerciaux intercanaux – et le nouvel espace commercial qui s'ouvre au travers des appareils mobiles modèlent un environnement très dynamique et très exigeant pour les entreprises de distribution en général comme pour des acteurs de l'E-Commerce. Cela entraîne un débat intense sur les concepts commerciaux existants, des points faibles sont détectés et des optimisations sont recherchées. Deux autres développements justifient cette remise en question: d'une part, les premiers signes de consolidation font leur apparition dans certains secteurs suite à l'échec des «start-ups» **Storyworld, etrips** et **Scoup**. D'autre part, les participants à l'étude relèvent la détérioration des perspectives de bénéfices du canal de l'E-Commerce: dans le passé, il avait toujours été évalué comme plus rentable que d'autres canaux du même secteur d'activité par une nette majorité. Début 2013, environ la moitié des 34 personnes interrogées n'approuvent plus cette déclaration ou émettent des doutes. La Fig. 13 montre les réponses disponibles pour 2012 et 2013 de 24 participants à l'étude. **Les doutes sur la supériorité générale de l'E-Commerce comment à poindre!**

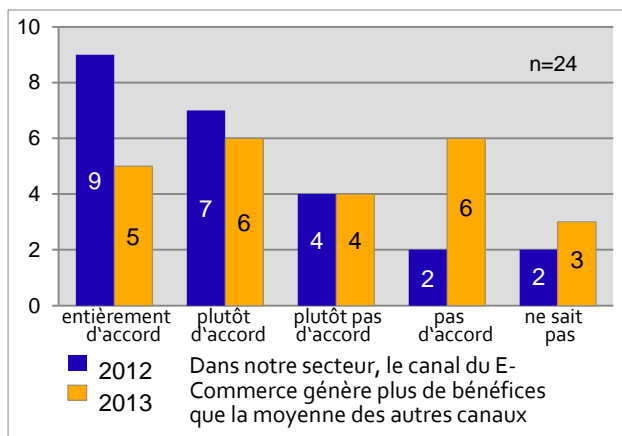


Fig. 13: appréciation rétrospective des potentiels de gain

«Le rachat de jobs.ch par une coentreprise de Ringier et de Tamedia dénote une consolidation verticale des places de marché»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

«La concurrence est déjà tellement dure qu'elle ne peut guère se renforcer»

Marcel Dobler, Digitec

«L'E-Commerce s'est à ce point développé qu'il existe une parité de coûts par rapport au commerce stationnaire»

Peter Bühler, CeDe.ch

Les entreprises optimisent leurs concepts commerciaux pour affronter l'avenir et pouvoir continuer à croître. Avant d'en approfondir certains aspects, il faut mener ici une réflexion sur les concepts de base. En effet, les trois types différenciés d'acteurs envisagés dans la présente étude ont été identifiés lors de l'affinage des concepts et ils posent des défis fondamentaux qui ne peuvent être facilement maîtrisés.

Les entreprises optimisent leurs concepts commerciaux pour affronter l'avenir et pouvoir continuer à croître. Avant d'en approfondir certains aspects, il faut mener ici une réflexion sur les concepts de base. En effet, les trois types différenciés d'acteurs envisagés dans la présente étude ont été identifiés lors de l'affinage des concepts et ils posent des défis fondamentaux qui ne peuvent être facilement maîtrisés.

Les «Pure Players» peuvent entièrement se concentrer sur leur canal, ils sont la plupart du temps plus sveltes et plus flexibles que les acteurs multicanaux. D'un autre côté, il leur est plus difficile de se différencier, par exemple face à des «Pure Players» nettement plus grands provenant de l'étranger. Il devient de plus en plus exigeant et plus coûteux de générer du trafic de qualité sur sa propre page et d'établir ainsi un premier contact avec des clients potentiels. La construction d'une nouvelle marque en ligne exige d'immenses investissements et des réserves – et une aptitude d'autant plus élevée à prendre des risques. Il est important pour les «Pure Players» de croître rapidement, car les économies d'échelle de leurs concepts commerciaux ne déploient leurs effets qu'à partir d'un certain niveau. Dans de nombreux secteurs, les acteurs de produits de marque refusent ou rendent plus difficile l'accès à des produits attractifs, car ils veulent protéger leurs propres structures de distribution. Sur le plan des services, les acteurs multicanaux bien établis sont en tête. En guise d'alternative, de nombreux acteurs de l'E-Commerce misent sur les retours gratuits, ce qui réduit l'avantage en termes de prix. Chez certains «Pure Players», le niveau de publicité et de service est identique, sur le plan des coûts, à celui du commerce stationnaire – ce qui rend impossible toute différenciation par l'intermédiaire des prix.

Les acteurs multicanaux peuvent trouver les clients là où ils se trouvent. Utiliser différentes préférences de canal est un formidable service pour les clients, en particulier dans le cadre de solutions intercanaux sans discontinuité (voir le chapitre 1.2). Les canaux hors connexion suscitent des contacts des clients, de la notoriété et la perception de la marque. Mais cela coûte cher. Dans le cadre de comparaisons de prix sur Internet, les acteurs multicanaux sont généralement moins compétitifs que les «Pure Players» en E-Commerce. En cas de présence sous la même marque, une politique de prix différenciée par canal per-

turbe les clients alors que, du côté des acteurs, elle sape l'interaction entre les canaux. En outre, les règles de création d'assortiments et de commercialisation dans les deux canaux se distinguent fortement, ce qui traduit souvent des cultures différentes ou conduit à un saut de génération des participants. Un fournisseur multicanal peut-il vraiment satisfaire aux spécificités des deux canaux? Et plus l'exploitation des canaux sera différenciée, plus grande sera la complexité de l'ensemble pour l'entreprise.

Les «Pure Players» ayant des canaux en concurrence au sein du même groupe (stratégie multi-marque) peuvent prendre des décisions sur les canaux, les assortiments et les prix pour chaque marque, ils ne sont donc pas soumis aux contraintes des acteurs multicanaux. Lorsque l'E-Commerce est autonome en termes d'organisation, les marques vendues en ligne bénéficient de la poursuite rapide et flexible du développement du concept commercial. En l'absence de quelconque autonomie, par exemple parce que l'utilisation de systèmes informatiques est prescrite au niveau du groupe, il existe un risque important de manque d'adaptation. En règle générale, aucune synergie n'est générée au niveau du marketing avec une stratégie multimarque. Les cultures ne s'interpénètrent pas et le savoir-faire diffuse mal. La plupart du temps, les canaux en ligne fonctionnent comme des «Pure Players», ils se trouvent être ainsi un concurrent des magasins et ne tirent pas de leur appartenance au groupe tous les avantages de compétitivité voulus. Par rapport aux «Pure Players» sans contexte de groupe, ils disposent éventuellement d'avantages lors de l'accès à des produits ou à de meilleures conditions d'achat. Du côté des ventes, les mêmes risques existent que ceux rencontrés par les «Pure Players» indépendants en cas de compétition avec des concurrents plus importants.

Pour améliorer la situation sur le plan de la concurrence, de nombreux acteurs de l'E-Commerce optimisent leurs concepts commerciaux. Les champs d'activités les plus importants sont traités dans les sections suivantes.

1.4.1 Extensions des concepts commerciaux

La forme la plus large d'optimisation est l'adaptation du concept commercial. Si la jeune économie de l'Internet doit opérer un affinage de ces concepts, on constate actuellement un nombre particulièrement élevé d'extensions dans les concepts commerciaux, pour plusieurs raisons: d'une part, la croissance s'aplanit dans le cadre du modèle existant ou en vient même à chuter chez quelques acteurs. C'est problématique lorsque le niveau de chiffre d'affaires ne permet de dégager **encore aucun rendement satisfaisant**. Si l'on y ajoute le besoin élevé d'investissements dans les années à venir, la croissance est souvent une nécessité. D'autre part, des organisations, des infrastructures et du savoir-faire ont été institués et peuvent exploiter des concepts commerciaux complémentaires avec un surcroît marginal de dépenses.

Voici quelques exemples d'extensions de concepts commerciaux:

- **FashionFriends** se désigne elle-même, depuis 2012, comme une boutique en ligne et non plus comme un club de shopping. Des **assortiments durables** sont gérés en dehors des campagnes de ventes promotionnelles limitées à quelques jours. Reste qu'il faut s'inscrire comme membre pour les Shops, ce qui permet de pratiquer le **Permission Marketing** envers leurs clients. FashionFriends est un exemple de **consolidation de marques**. Les marques Brandstore, Beautybox et Quaps ont été abandonnées, leurs offres ont été intégrées dans le portail FashionFriends.

«Notre nouveau modèle d'entreprise Drive a, à long terme, plus de potentiel que la livraison à domicile, nous en sommes convaincus!»

Christian Wanner, LeShop

«Nous avons développé massivement les négociations de produits, elles ont été notre principal facteur de croissance en 2012»

Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

- **ricardo** intègre, dans le portail ricardo.ch, une plateforme d'annonces gratuites initialement exploitée sous le nom de tradus.ch et baptisée désormais ricardolino.ch. L'extension aux offres à prix fixe et aux offres d'enchères peut être vue comme une application du concept **Freemium**: les clients sont familiarisés avec la plateforme par l'intermédiaire de ricardolino gratuit, ricardo payant offrant un support à la transaction sous forme de mise à jour. ricardolino est également un exemple de **consolidation de marques**.
- **En 2012, LeShop** a lancé une très forte extension d'un concept commercial avec **Drive**. Contrairement au Drive-In de coop@home, le nouveau concept ne se limite pas à introduire une possibilité complémentaire de retrait, il réorganise l'ensemble de la logistique. Dans LeShop Drive, l'exploitation centrale de la plateforme d'E-Commerce est combinée à des centres logistiques décentralisés pour la préparation des commandes et la collecte des clients en voiture. Le **délaï de préparation pour les commandes** se trouve ainsi réduit à deux heures, les clients ne doivent pas être chez eux pendant le créneau horaire de la livraison à domicile et **ils économisent des frais de livraison**. Drive complète le concept commercial existant de livraison à domicile.
- **Les CFF** cherchent des moyens d'exploiter la «portée numérique de leurs plateformes en ligne et de leurs Apps pour développer des innovations commercialisables à partir d'actifs existants» selon **Patrick Comboeuf**. Une approche à ce sujet est l'App mobile Connect.CFF. Sous le slogan «en route avec des amis», elle relie entre eux des voyageurs, mais également les boutiques des centres commerciaux Rail-City. Les voyageurs reçoivent des **incitations à l'achat ciblées** assorties à leur parcours par le biais de bons.

Les extensions de concepts commerciaux sont des mesures de grande envergure qui ne sont pas à la portée de tout le monde. On observe bien plus fréquemment des optimisations au sein du concept commercial existant, par exemple des extensions d'assortiments et des adaptations dans la politique des prix, le renforcement de la propre identité ou des mesures pour améliorer sa propre efficacité.

1.4.2 Assortiment et prix

Accroître le chiffre d'affaires réalisé avec les clients existants est une idée qui vient naturellement à l'esprit lorsqu'on veut croître. C'est la raison pour laquelle plus de la moitié des participants à l'étude s'occupe actuellement **d'extensions d'assortiments**, celles-ci étant considérées, sous certaines conditions, comme porteuses de succès. Cinq personnes interrogées s'expriment par contre avec scepticisme étant donné leurs expériences négatives pour certaines. Les défis posés par les assortiments complémentaires se situent aussi bien du côté de la distribution que de l'approvisionnement.

Du côté des ventes, l'assortiment complémentaire doit correspondre à ce que les clients considèrent en adéquation avec leurs fournisseurs respectifs; un achat doit aller de soi. Si cela n'est pas le cas, il faut convaincre les clients de l'adéquation de l'assortiment partiel considéré. Chez **Brack Electronics**, on peut observer que le complément «Electronics» a disparu du logo. Des mondes thématiques complémentaires ont été introduits autour du cœur d'assortiment en électronique grand public, par exemple «Maison et jardin».

«Partout sur le marché, on tente d'accroître la part du portefeuille»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Le One-Stop-Shopping existe aussi en ligne»

Markus Mahler, Brack Electronics

«Depuis longtemps, les libraires accueillent des assortiments complémentaires pour moduler leur surfaces devenues trop grandes»

Rita Graf, Editions Weltbild

«Même si le nouveau grand magasin est en ligne, les spécialistes auront plus de succès dans la durée»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Tout le commerce du livre fait des essais avec des assortiments complémentaires, mais cela n'est simple ni pour l'approvisionnement, ni pour la distribution»

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

«Quelles que soient les extensions d'assortiment, elles ont toutes été, à ce jour, des tentatives désespérées de compenser les chiffres d'affaires en baisse par ailleurs»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Nous l'avons tenté, mais cela n'a pas marché. Lorsqu'on ne s'engage pas totalement, l'introduction d'assortiments complémentaires pose des problèmes délicats»

Participant à l'étude

Plusieurs campagnes sont organisées et diffusées à travers les médias, avant tout en ligne, pour les faire connaître. Les propres activités dans les médias sociaux jouent un rôle important (voir aussi en page 27). Le mix des assortiments thématiques, le caractère ciblé des pages de renvoi et la variété des mesures de communication doivent convaincre les clients de la compétence, mais aussi Google (par exemple www.brack.ch/grill). Que des gammes complémentaires soient assorties ou non ne dépend pas de la ressemblance manifeste avec l'assortiment existant. C'est ainsi que **BLACKSOCKS** a constaté qu'elle pouvait également vendre des chemises blanches.

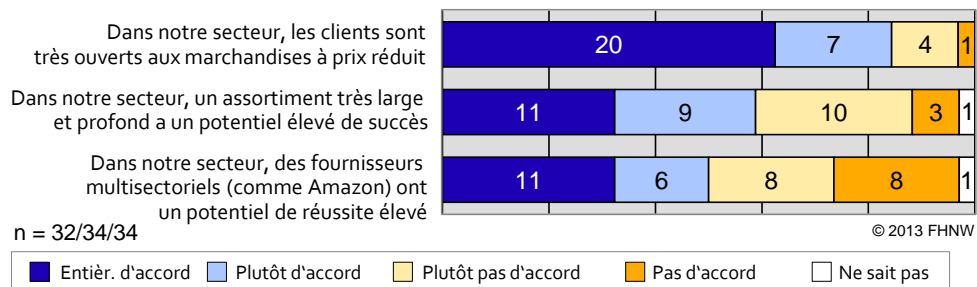


Fig. 14: déclarations sur l'importance de l'assortiment

Les assortiments complémentaires sont également sources de défis du côté de l'approvisionnement et en interne. En règle générale, dans le cadre d'assortiments complémentaires, les clients s'attendent au même **niveau de prestations** qu'à celui du cœur d'assortiment: la qualité des informations sur les produits dans la boutique en ligne, le cas échéant, des conseils ou des renseignements complémentaires, un délai de livraison défini, la qualité de l'emballage, le service après-vente. Pour pouvoir fournir ces prestations, le fournisseur doit avoir lui-même la compétence sur les produits, aligner les données et les photos avec une qualité uniforme et s'assurer de la qualité d'exécution de la commande à un niveau correspondant à celui de la marque. Dans le cas de ventes en «Dropship», il est difficile de se conformer à ce dernier engagement lorsque les acteurs en amont ont des niveaux de service différenciés. En outre, les clients n'apprécient pas qu'une commande soit livrée en plusieurs livraisons partielles – une autre raison pour laquelle des acteurs comme **Flaschenpost** renoncent dans une large mesure à des livraisons indirectes et envoient eux-mêmes les commandes groupées.

Le thème des **possibilités d'approvisionnement** pour les assortiments complémentaires n'a pas encore été évoqué. Les marchandises que chaque fournisseur peut acheter sans difficulté sont également disponibles

«C'est là une question qui porte sur le cœur de la marque. La marque Blacksocks n'a rien à voir avec des chaussettes noires, elle renvoie à un mode astucieux d'achat en ligne»
Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Cela suscite des sentiments mitigés chez les collaborateurs et les clients lorsque vous introduisez soudain des grille-pains en tant que spécialiste PC»
RetoAmbiel, Steg Electronics

«La découverte de ce qui est possible et ne l'est pas en matière d'extension de gamme est l'affaire de chaque distributeur pris isolément»
Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Les extensions d'assortiments ne sont judicieuses que lorsqu'il existe une haute affinité avec le groupe-cible»
Andreas Angehrn, Ticketcorner
«Il n'existe plus de catalogue sans une mention de prix «XX au lieu de YY»»
Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«Si les prix des campagnes promotionnelles vont encore continuer à augmenter, ce n'est pas un impératif de succès dans l'E-Commerce»
Pascal Meyer, QoQa Services

«L'importance des plateformes de comparaison de prix s'accroît de nouveau grâce aux équipements mobiles»
Markus Mahler, Brack Electronics

«Pour les produits connus, les clients sont plus sensibles au prix»
Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«Il est vrai que les clients sont sensibles au prix, mais ils n'achètent pas automatiquement l'offre meilleure marché lorsque les produits sont bien présentés»
Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

pour les clients finaux dans un grand nombre d'endroits. Acheter des articles particuliers à de bons des prix exige une maîtrise spécifique des assortiments et de bonnes relations dans le secteur considéré. A l'inverse, un fournisseur B2C comme **CeDe-Shop**, leader en niveau de prestations dans son cœur d'assortiment, peut envisager de fournir d'autres entreprises sous forme de livraisons complémentaires et assurer l'exécution des commandes en tant que vente en «Dropship».

A priori, il semble facile d'intégrer des assortiments complémentaires dans les transactions commerciales électroniques puisqu'un seul enregistrement est nécessaire par produit. Mais cela ne suffit pas à vous rendre concurrentiel. L'opinion des participants à l'étude E-Commerce Report 2013 est claire à ce propos: **même si de très nombreux acteurs travaillent à étendre leur assortiment, tous n'offriront pas la totalité de l'assortiment au bout du compte.**

FashionFriends a la prétention de proposer à ses clients le plus grand assortiment en Suisse – elle entend naturellement par là le grand nombre d'articles proposés dans ses campagnes de vente. Un fournisseur classique dirait que les organisateurs de ventes éclair n'ont aucun assortiment dans la mesure où rien n'est disponible sur une certaine durée.

«Le foisonnement des prix devient toujours plus grand, on peut acheter la même marchandise au prix plein, double ou à moitié prix.»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Les organisateurs de Flash-Sales vont perdre de l'importance car ils ont déjà atteint leur sommet»

Matthias Fröhlicher, KOALA

Seuls des **articles promotionnels** sont vendus. Or une tendance opposée se fait jour dans ce domaine: alors que les clubs d'achat et les acteurs de «bonnes affaires» qui ont surgi en Suisse il y a cinq ans ont entraîné certains distributeurs classiques à introduire également des «bonnes affaires» (par exemple Crazy Friday de **STEG Electronics**), **FashionFriends** a commencé à proposer des assortiments durables. Certains signes laissent à penser que le boom des ventes éclair pourrait toucher à sa fin. Et quoique de nombreux clients soient ouverts aux **marchandises vendues dans le cadre de campagnes promotionnelles** (Fig. 14), ce thème n'intéresse que les acteurs dont c'est la spécialité. L'inverse est vrai pour les **prix pratiqués dans les campagnes promotionnelles**. Ceux-ci sont très importants, car le prix avantageux est un puissant stimulant d'achats impulsifs. Les acteurs dynamiques de l'E-Commerce organisent sur Internet des campagnes de très courte durée axées sur les prix s'ils escomptent de bonnes opportunités de vente du fait des conditions générales actuelles, par exemple un changement dans les conditions atmosphériques ou des prix inférieurs pour des Adwords Google demandés.

Les produits clairement identifiables et fortement demandés sont soumis à une **pression plus élevée sur les prix** que les autres. Ils sont souvent trouvés via un moteur de recherche et achetés chez l'un des fournisseurs les moins chers. A l'occasion de telles comparaisons, certains fournisseurs affichent des prix qui se situent régulièrement au-dessous de la marge bénéficiaire prévue par le fabricant, ce qui pousse tous les acteurs à réfléchir à la question de savoir s'ils ne devraient pas baisser eux aussi leur prix pour ne pas s'exposer à la suspicion de pratiquer des prix excessifs. Les produits de marque comparés fréquemment jouent alors le rôle de **fonction de référence**: dans la mesure où les fournisseurs distribuent ces produits, ils se positionnent dans un segment de marché déterminé. Par l'intermédiaire des prix de ces produits de référence, ils suscitent une perception des prix qui rayonne sur des produits moins comparés, notamment sur des marques propres. La situation est toutefois très différente selon les secteurs: tandis que des Bestsellers dans le secteur de l'électronique grand public ou des destinations appréciées dans le secteur des voyages subissent une très forte pression, ce qui oblige les acteurs à dégager des marges sur d'autres produits, la situation est inverse dans le secteur de la mode: les produits les plus demandés sont souvent vendus à un prix très proche du prix normal et le prix de la marchandise non vendue au cours d'une saison est abaissé.

De manière générale, la **tendance en prix plus flexibles** perdure. Dans le tourisme, on trouve des prix en temps réel, c'est-à-dire qu'ils peuvent changer au cours d'une même journée. Dans d'autres secteurs, les entreprises ont aussi commencé à adapter leur prix de manière plus flexible face à la situation concurrentielle, notamment après les turbulences liées à la surévaluation du franc suisse. A cette occasion, de nombreuses entreprises ont été bridées par les possibilités d'adaptation des prix de leurs systèmes informatiques.

1.4.3 Identité

Il est impossible de vendre de tout lorsqu'on ne s'appelle pas Amazon. Les participants à l'étude sont convaincus qu'Amazon est une exception. Parce qu'elle a été la première et qu'elle a démontré de manière continue, sur un grand intervalle de temps, qu'on pouvait combiner des prix bas à un délai de livraison court et à un bon service après-vente, Amazon bénéficie d'une énorme crédibilité en tant que généraliste. **C'est l'identité d'Amazon.** La plupart des répondants considèrent que les perspectives de concurrencer Amazon sur ce plan sont peu prometteuses. **Galaxus** nous démontrera peut-être que cela est réalisable.

«Notre modèle commercial consiste à créer des situations dans lesquelles les gens ont plaisir à acheter des objets qu'ils n'avaient pas précédemment recherché»

Pascal Meyer, QoQa Services

«Le recul du marché des supports d'enregistrement du son concerne en premier lieu les concurrents qui, durant la période de haute conjoncture, ont géré leur entreprise avec relativement peu de connaissances spécialisées et ont mis l'accent sur les Bestsellers et sur le prix»

Peter Bühler, CeDe.ch

«Amazon a détruit tout taux de remise appliqué aux livres en Suisse. Il faut maintenant se positionner d'une autre manière»

Rita Graf, Editions Weltbild

Pour tous les autres distributeurs en Suisse, la règle est que, précisément, ils ne peuvent pas tout vendre. Il faut convaincre les clients de leur compétence dans le secteur considéré – l'identité du fournisseur en est le garant. **L'identité gagne en importance**, notamment pour compenser le prix le plus bas ou en présence de nombreuses offres au même prix. De nombreux consommateurs ont déjà en tête un ou deux acteurs pour chaque catégorie de produits. Un niveau élevé de prestations reposant exclusivement sur des critères objectifs, peut, comme chez Amazon, fonder une identité (voir le chapitre 1.4.6), mais il n'y aurait pas tant d'acteurs en ligne si les seuls critères étaient le produit, le prix et l'exécution de la commande. En outre, la focalisation sur des critères d'efficacité objectifs a un caractère passif, efficace seulement dans le cas d'achats de produits courants. Les identités qui communiquent de la valeur et de la sympathie incitent activement et induisent des achats impulsifs. On tombe parfois sur des acteurs inconnus sans les rechercher, par exemple dans le contexte d'une histoire intéressante ou parce qu'ils sont parvenus à se positionner dans un contexte reposant sur une autre identité. Lorsqu'on a confiance dans un distributeur, on achète aussi des produits encore inconnus, voir l'exemple du vin. Mais il n'est pas indispensable que la forte incitation à acheter provienne d'une résonance entre la personnalité de l'acheteur et une offre. Les produits de marque vivent de l'identité des marques.

«Nous nous concentrons maintenant plus sur notre cœur de compétence – proposer aux clients la meilleure idée de cadeau»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Les boutiques en ligne en tant que copier/coller d'un magasin sont mortes»

Pascal Meyer, QoQa Services

«Même si les nouveaux venus offrent souvent le prix le moins cher, les clients ne vont pas en masse à leur rencontre»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Avant le CD, la musique était un marché d'amateurs. Nous allons sans doute être ramenés à une situation dans laquelle il y aura ceux qui se contenteront de consommer la musique et des amateurs qui achèteront la musique. Je pense que d'ici cinq ans, CeDe.ch sera un fournisseur de niche»

Peter Bühler, CeDe.ch

«Le volume que nous produisons dans le cadre de la QV 2.0 ne suffira guère aux nombreux amis»

Pascal Meyer, QoQa Services

«Il nous faut raconter de bonnes histoires. Celles-ci se répandent ensuite d'elles-mêmes, même sans leurs propres fans»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Tout cela, les participants à l'étude le savent et cela pousse quelques-uns d'entre eux à travailler au renforcement de leur identité. Parfois, cela consiste à mettre plus l'accent sur les prestations, parfois, plus sur les valeurs. Voici deux exemples qui illustrent chacune de ces démarches:

- **Ex Libris** sait que le niveau de prix des acteurs étrangers est inatteignable avec des structures de coûts suisses. La communication négocie un niveau de prix très avantageux à long terme au vu des conditions prévalantes en Suisse. Celui-ci est combiné à un niveau de prestation élevé. Au centre figure la proximité du client, d'une part sur le Web, d'autre part grâce à environ cent succursales, des Apps pour mobiles sur trois plateformes de Smartphones et, désormais, une App TV pour téléviseur

Samsung. Des services intercanaux étendus que les clients aiment utiliser sont établis entre les nombreux points de contact. Ils font la différence par rapport à Amazon ou à des acteurs suisses qui sont parfois moins chers. Sa grande efficacité est reconnue par des acteurs de produits de marque: depuis mars 2013, Ex Libris est partenaire exclusif de Disney en Suisse.

- **CeDe-Shop** est également leader en matière de prestations dans le commerce des médias. Ici, le thème central est celui de la compétence dans le domaine de l'assortiment et de la disponibilité. L'identité de l'entreprise est inséparablement liée à la musique, tandis que d'autres acteurs accueillent des assortiments de manière plutôt opportuniste, puis s'en désintéressent. Celui qui veut atteindre physiquement le «Pure Player» doit parcourir les festivals spécialisés. Il y est présent chaque fois avec un stand. CeDe-Shop entretient ses propres relations avec des fournisseurs autour du globe et sait où se procurer quoi. En Suisse, il gère le stock du plus grand nombre de titres. Les clients semblent le savoir: 30 000 ordres de recherche sont traités par an, ce qui signifie que plus de cent personnes cherchent chaque jour ouvrable un article qu'elles ne trouvent pas elles-mêmes. Le pourcentage de commandes consécutives atteint 85%! CeDe-Shop peut transférer sa compétence dans le domaine des supports d'enregistrement du son à d'autres médias, ce qui lui permet de résister au recul du marché des CD et de dégager de la croissance dans d'autres catégories de produits. Même les commandes enregistrées depuis l'Allemagne croissent, en dépit de la force du franc suisse.
- Fournisseur de produits «Live Shopping», **QoQa Services** tire ses revenus de ventes impulsives sous une forme qui se différencie fortement des procédés utilisés par d'autres acteurs de ventes éclair. L'identité de QoQa repose sur le fun, l'authenticité, la compétence et la participation. Financée dans une large mesure par des fonds propres, l'équipe autour du fondateur charismatique Pascal Meyer continue à développer l'affaire selon ses propres idées. Tout part d'histoires: un jour, une histoire, un produit – ce concept étant décomposé dans l'intervalle en trois segments exploités en parallèle. Chaque segment possède un spectre thématique et un produit. Un produit proposé ne doit jamais partager l'écran avec un autre produit, il doit bénéficier de l'attention la plus complète et sa valeur est mise en avant. Ce qu'apprécient les fournisseurs qui ne veulent pas voir leurs marchandises vendues au rabais. QoQa est devenue le centre d'une communauté qui lui voue une grande attention, qui communique et qui participe intensément via les réseaux sociaux – tout au moins en Suisse romande. Un vin a été développé dernièrement sous forme interactive avec QV 2.0, le processus de production étant accompagné de treize séquences vidéo. Après chaque séquence, le public décide de la suite du processus de production. Après fabrication, la vente de la totalité de la production en un seul jour n'a posé aucun problème. Il faut relever que la communauté n'est pas constituée d'un groupe homogène de jeunes gens, elle atteint un public varié de tous âges, en particulier dans la catégorie des Qwine.
- Réduire **BLACKSOCKS** à des chaussettes noires serait un peu court. BLACKSOCKS n'aurait certainement pas conquis 60 000 clients dans 75 pays rien qu'avec des chaussettes ou un prix. L'identité de BLACKSOCKS est «Acheter astucieusement». Par astucieusement, on entend ici une bonne qualité, un bon service, mais surtout quelque chose de non-conventionnel qui se différencie. L'identité est sans cesse renouvelée au travers de campagnes, notamment en 2012 par «Smarter Socks» (nomen est omen). Comme les «Smarter Socks» sont dotées d'une puce RFID, il est possible de les identifier clairement au moment de leur tri et de s'assurer de la monogamie parmi les paires de chaussettes à l'aide d'une App iPhone. L'histoire a fortement essaimé et a suscité, au niveau international, un très large écho dans les médias. «Is Liechti a Marketing Genius or an Asshole?» se sont interrogés les analystes publicitaires aux Etats-Unis. Même des chaussettes noires permettent de faire monter le niveau d'adrénaline. «Smarter Socks» semble avoir permis à BLACKSOCKS de vendre désormais des chemises blanches.

L'identité doit être singulière, ce qui fait que les exemples ci-dessus ne sont pas transférables à d'autres entreprises. Quelques participants à l'étude notent l'importance croissante d'**acteurs fortement focalisés** à l'étranger. Leur identité est liée à des offres très ciblées pour des groupes-cible particuliers. Une partie d'entre eux est très centrée sur la distribution et ne possède qu'un faible niveau de création de valeur, ce qui fait qu'ils réagissent d'autant plus rapidement à la survenue de nouvelles tendances avant de disparaître aussi vite. D'autres créent systématiquement une valeur de marque et déploient leur concept de niche au niveau international, permettant ainsi la génération de volumes importants. En Suisse, de tels acteurs hyperspécialisés ne jouent encore aucun rôle. Les «**verticaux**», spécialistes d'un segment dé-

terminé de produits (par exemple le vin), n'existent que dans un nombre limité de secteurs. Cela provient certainement de l'insularité au sein de l'UE et de l'étroitesse du marché intérieur suisse (voir le pitre 1.1.1).

Exception faite des identités individuelles de certaines entreprises, quelques «Pure Players» parlent de manière explicite d'un **positionnement de commerce spécialisé** en 2013 – même s'ils se sont peut-être toujours considérés eux-mêmes en tant que tels. L'élaboration de prestations de services associées et les positionnements explicites ciblent, dans un premier temps, les acteurs de marques qui ont longtemps considéré le commerce en ligne comme l'ennemi du commerce spécialisé. Avec leur nouveau positionnement, les «Pure Players» souhaitent bénéficier de l'accès à des produits ou à des conditions qui étaient précédemment réservés aux commerçants spécialisés stationnaires. Le deuxième destinataire pourrait être Google: au sein de la création d'univers dans le commerce spécialisé, on trouve sur leur page Web des contextes, au niveau des contenus, qui permettent de meilleurs positionnements dans le classement par les moteurs de recherche et qui peuvent réduire les coûts d'Adwords. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, les clients potentiels pourraient se retrouver seulement en troisième position ou leur accès est indirectement amélioré par l'intermédiaire de celui qui correspond aux deux premières cibles.

1.4.4 Médias sociaux

La création et la transmission d'une identité constituent la mission centrale du marketing et de la communication. Dans le monde de l'Internet, un espace de communication que les acteurs en ligne cherchent à aborder correctement est né avec les médias sociaux. **Facebook** en est le centre alors que, en dehors du tourisme, **Twitter** ne joue guère de rôle. Le nombre d'entreprises qui exploitent activement un **blog** est plutôt en recul. En ce qui concerne les vidéos, l'usage s'est répandu de les mettre à disposition sur **YouTube** qui devient un service de streaming très avantageux. Il est intéressant de noter l'attitude vis-à-vis de **Google+**: si un nombre important de participants à l'étude a commencé à s'intéresser à Google+, le besoin en nouvelle interaction avec un groupe-cible autrement inaccessible devrait jouer un rôle mineur. La seule motivation porte sur la présomption que la présence sur Google+ améliore le **classement sur les pages du moteur de recherche Google**. Quelques activités Facebook lorgnent aussi vers Google: deux participants à l'étude précisent des mécanismes sophistiqués pour activer leur communauté Facebook. Les amis des amis sont activés par le biais de concours avec votes. Est-ce caractéristique de notre société de plaisir? C'est vrai, mais Google enregistre toutes les références et récompense le zèle d'un meilleur classement des pages par un coût inférieur pour Adwords.

Des doutes subsistent par ailleurs quant à la cohérence et à l'orientation des activités de **Facebook** – un participant à l'étude parle d'un trou noir. Néanmoins, certaines orientations sont perceptibles: en ce qui concerne les billets pour des manifestations et dans le contexte de ventes éclair, Facebook fonctionne comme apporteur de clients – sinon, on réfute généralement l'idée que Facebook puisse devenir, maintenant ou dans un proche avenir, **un canal de vente** (Fig. 15). Il y a déjà quelques années, une petite partie des **services après-vente avait commencé à déporter ses activités** sur Facebook. Mais ce transfert est interrompu et ne débouche sur aucun report massif au niveau du **service après-vente**. Facebook reste simplement un **canal de communication** complémentaire. Si on n'y atteint qu'une petite partie de ses prospects, celle-ci est plus motivée que la moyenne ou plus ouverte à l'entreprise. Ces personnes sont les ambassadeurs des marques. Il est vrai qu'ils sont généralement bien éduqués, mais, comme le fait remarquer un participant à l'étude, ils pourraient provoquer des dommages considérables en cas de difficulté. C'est la raison pour laquelle, il convient de **promouvoir la loyauté** des amis des réseaux sociaux. Celle-ci est récompensée par des retours d'information que de nombreux participants à l'étude considèrent comme précieux même si l'échantillon n'est pas représentatif. Un fournisseur considère que l'inscription sur Facebook serait un indicateur des **ambitions de l'entreprise**.

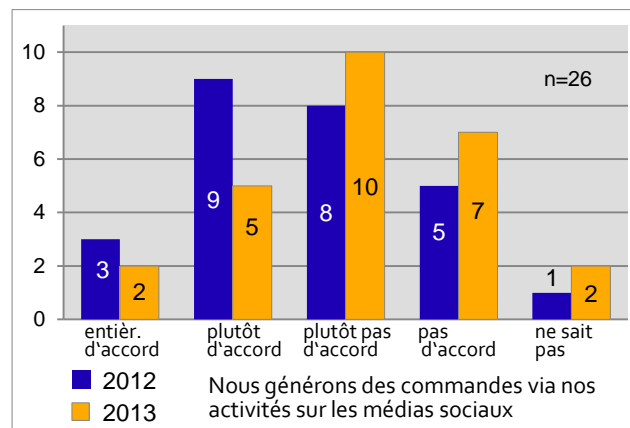


Fig. 15: influence décroissante sur les commandes

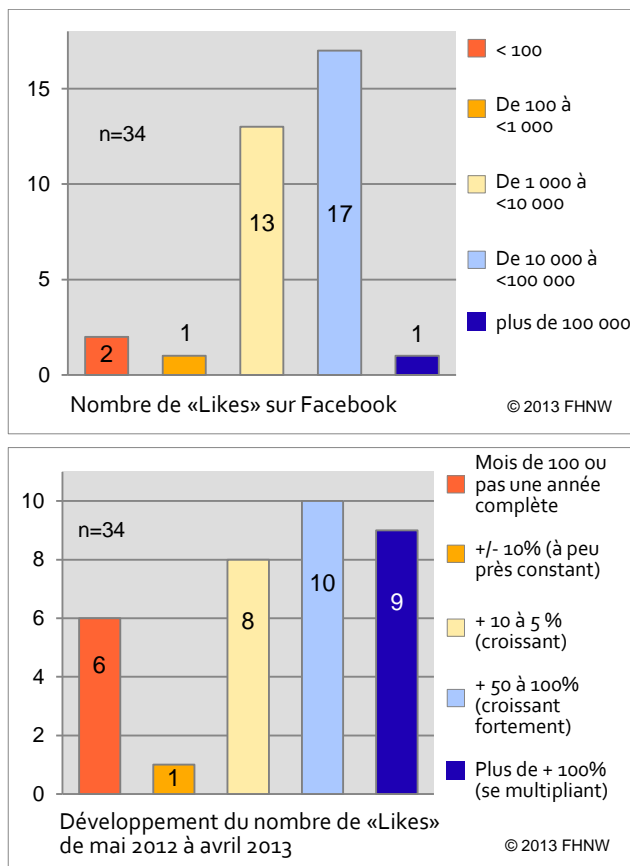


Fig. 16: résultats des engagements sur Facebook en 2012

lants et plusieurs milliers de fans de Facebook ont été regroupés et de nombreuses histoires ont été créées avec une course d'orientation urbaine.

La Fig. 16 permet de constater qu'en 2012, la plupart des participants à l'étude se sont impliqués dans Facebook et ont manifestement considéré comme importante la croissance du **nombre de «Likes»**. Il semble toutefois difficile d'établir un dialogue; c'est vrai pour la Suisse, et encore plus pour la Suisse alémanique par rapport à la Suisse romande. De nombreux participants à l'étude font état d'un comportement très différencié dans différents pays par rapport aux médias sociaux.

Même s'il est impossible de le déduire directement des résultats de l'étude, il se pourrait que Facebook soit utile au moment de sonder les **possibilités d'extension d'assortiments** ou par rapport à la perception de l'identité (voir le lancement de l'assortiment des barbecues chez Brack Electronics en page 27). On observe que les acteurs qui ont du succès lors d'extensions d'assortiments pratiquent une communication de marque plus intense. Ce média social est un canal financièrement très avantageux à cet effet.

Un engagement au niveau actuel, avec des ressources en personnel nettement inférieures à celles d'un poste à plein temps, est souvent couronné de succès. Il semble important de définir des **compétences claires** et de faire preuve d'une certaine **continuité**. Sinon, le thème des médias sociaux est peu abordé. Il faut des idées qui peuvent être très simples. Ex Libris a, par exemple lancé une enquête pour connaître les livres qui étaient lus à plusieurs reprises par les lecteurs et a établi un petit catalogue à partir des résultats obtenus.

Des campagnes plus importantes peuvent aussi être réalisées dans les médias sociaux avec un seuil de dépenses relativement bas. De nombreuses personnes peuvent être mobilisées par une approche axée sur le loisir ou à caractère ludique («**Gamification**»), solution suivie avec succès par plusieurs acteurs. L'équipe de gestion de la communauté des CFF a par exemple lancé une campagne pour annoncer la «**Europaallee**», une zone dédiée à la découverte et au shopping qui a été ouverte à l'automne 2012 dans la gare de Zurich (extension de l'assortiment). En l'espace de quelques jours, des partenaires, des détaillants

«Nous obtenons un retour d'information de nos «followers» les plus fidèles par les médias sociaux. Nous l'utilisons aussi pour identifier les tendances»

Participant à l'étude

«Des groupes-cible passent beaucoup de temps sur Facebook et peuvent y être mieux touchés que par le biais d'une Newsletter»

Peter Hürlimann, Starticket

«Sur le plan stratégique, nous avons attribué un niveau élevé au dialogue via Facebook avec notre groupe»

Sven Betzold, ifolor

«La viralité de Facebook est une forme opérante du marketing de recommandation»

Andreas Angehrn, Ticketcorner

«La demi-vie numérique très brève contraint un fournisseur à rajouter, à intervalles rapprochés, des fonctions qui surprennent»

Patrick Comboeuf, CFF

«Avec notre flux de bonnes affaires magiques sur Facebook, nous déclenchons des commandes impulsives chez les amis de nos amis»

Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

«Nous avons créé dans Facebook une possibilité de réservation, mais celle-ci est peu utilisée»

Erich Mühleemann, TUI Suisse

Samy Liechti de **BLACKSOCKS** enrichit le débat par sa vision alternative: en partant de la perception simple mais réfléchie que personne ne souhaite être fan d'une chaussette, il fait comprendre que les entreprises ne peuvent pas devenir elles-mêmes des éditeurs rien qu'en raison des possibilités offertes par les médias sociaux. Seul un très petit nombre d'entre elles édite son propre journal. Ce qui est décisif, c'est de raconter des histoires intéressantes. Lorsque c'est le cas, celles-ci se diffusent d'elles-mêmes. Les accès à sa page Web ont été nettement renforcés par son énorme émission de «Tweets» à 3,5 millions de «Followers» à travers le monde au travers de ses «Smart Socks» (voir en page 20). Mais BLACKSOCKS est trop petite pour susciter elle-même une couverture importante. Cela dépend des histoires et le matériel doit par exemple être posté sur YouTube pour que d'autres puissent le saisir et le diffuser au travers de leurs canaux. Pour BLACKSOCKS, il est bon que le Financial Times reçoive de nombreux «Likes» à propos de son article sur les «Smarter Socks», car cet article lui amène du trafic, mais pas des amis sur une page Facebook en propre.

«Nous nous écartons de la machine de réservation sur Facebook et nous focalisons à présent, dans le domaine des médias sociaux, sur des offres exclusives, l'interaction et la communication»

Matthias Thürer, ebookers.ch

«Nous n'organisons plus de campagnes spécifiques de vente sur Facebook»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Pour Facebook, je ne puis pas le bon interlocuteur. Il y a des gens chez nous qui comprennent Facebook et qui trouvent ce média social important. Attendons donc les résultats»

Bea Knecht, Zattoo International

«Nos spécialistes marketing pensent qu'une utilité commerciale mesurable pourrait encore émerger des médias sociaux, raison de la poursuite de notre implication»

Fabio Amato, Librairies Orell Füssli

«Nous voulons relier les médias sociaux aux appareils mobiles, par exemple inciter les gens à installer notre App»

Matthias Thürer, ebookers.ch

«Au niveau des réseaux sociaux, nous devons faire en sorte qu'on y parle de nous, mais pas que nous y parlions nous-mêmes de nous»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Nous devons nous impliquer aussi dans Google, ne serait-ce qu'en raison de l'optimisation SEO»

Simon Lehmann, travelwindow

1.4.5 Accès aux clients

La dynamique intensive du côté des acteurs qui a été présentée au chapitre 1.1 débouche sur une lutte intense pour les clients. En raison du **caractère virtuel** de l'E-Commerce, une rencontre doit toujours être organisée de manière explicite, ce qui est plus difficile et plus coûteux en 2013 que durant les années précédentes. Tester les concepts commerciaux signifie aussi réfléchir et améliorer l'aptitude à faire venir les clients dans les propres boutiques en ligne de manière économique.

L'E-Commerce exige une attitude active de la part du fournisseur: les clients potentiels doivent être attirés par des mesures ciblées. Cette attitude active de base quasiment inscrite dans les gènes d'un «Pure Player» est peut-être le **principal défaut des commerçants classiques** qui s'accommodent difficilement d'Internet: leur attitude de base est passive puisqu'ils sont habitués à ce que les clients se rendent dans leurs magasins. Etre sur Internet signifierait alors attendre que les clients saisissent le nom de domaine dans le champ de recherche du navigateur. Mais, au grand regret des acteurs, les clients ont un comportement différent et l'accès direct a tendance à reculer. Plusieurs possibilités existent pour faire venir les clients en ligne: moteurs de recherche, plateformes de comparaison de prix, marketing par affiliation, publicité par affichage, placements rémunérés dans des médias sociaux ainsi que Newsletters et catalogues imprimés. Ces actions coûtent cher, raison pour laquelle le **budget publicitaire** a une grande importance. Cela est applicable non seulement aux nouvelles entreprises (voir la Fig. 5), mais aussi aux acteurs établis avec le même taux d'approbation (Fig. 17).

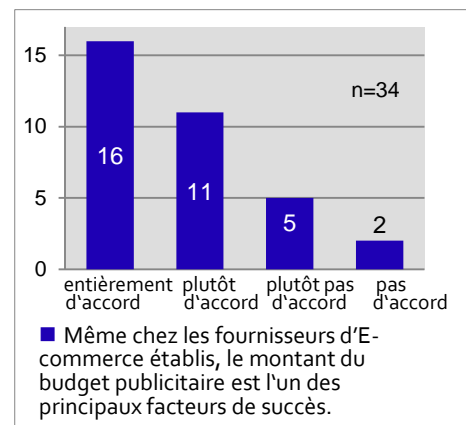


Fig. 17 : budget publicitaire chez des acteurs E-Commerce établis

Le fait qu'une entreprise soit déjà connue est important pour l'accès au client; dans pareil cas, les acteurs multicanaux bénéficient effectivement d'un avantage. Pratiquement toutes les actions publicitaires hors connexion et la majeure partie de la publicité par affichage servent à valoriser la marque. Mais il faut récupérer principalement en ligne les clients qui ont déjà un certain fournisseur en tête. Le nom de l'entreprise est un bon point de départ, ce qui accroît la probabilité de commande (taux de transformation). Les dépenses d'entretien d'une marque sur Internet ont augmenté. Résultat, on se dirige vers une

concentration des marques: certains acteurs en ligne présents sous plusieurs marques les gèrent conjointement ou les regroupent sous une marque générique (voir page 15). Ces efforts sont en conflit avec une autre tendance: lorsque la différenciation d'un fournisseur est particulièrement difficile du fait de sa large palette et que les concepts utilisés dans le langage courant sont fréquents, la tendance est à la spécialisation par genre, comme dans le domaine des médias. Un défi pour la gestion des marques.

«Il sera toujours plus difficile et plus cher de générer un trafic de bon niveau qualitatif vers sa propre page»

Daniel Leber, MövenpickWein

«Dans notre secteur, on peut acheter du volume, mais en l'absence de service, le succès sera limité»

Marcel Dobler, Digitec

«Les outils marketing ont été investis en majeure partie en ligne en 2012»

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Dans le marketing en ligne, on parle de génération de trafic pour évoquer la récupération de clients. Depuis des années, les moteurs de recherche sont un instrument de choix dans ce domaine et les budgets publicitaires continuent à être investis dans Google. Il n'est pas rare que 50% ou plus du trafic se porte sur une boutique en ligne grâce à Google. L'énorme risque d'agrégation provient de l'habitude de nombreux clients de saisir un nom de société connu dans le champ de recherche de Google plutôt que dans le champ d'adresse du navigateur. Cette importance prédominante du moteur de recherche déplace pour une large part la concurrence entre acteurs vers Google (en résumé: SEM – «Search Engine Marketing»). Cela débouche d'une part sur une **«course aux armements» des sites Internet** pour obtenir autant que possible de bons placements dans les résultats organiques de recherche (SEO – «Search Engine Optimization» (optimisation via un moteur de recherche)), et d'autre part, sur l'introduction de **mots-clés payés correspondant à des critères de recherche définis** (Adwords, SEA – «Search Engine Advertising»). Pour un site marchand, la publicité SEM est indispensable aujourd'hui, elle a environ la même importance que l'emplacement d'un magasin physique par rapport au flux des passants.

Le caractère indispensable du marketing Google, même par rapport au nom de la société en tant que tel, découle de l'habitude de conduire des campagnes sur le nom de concurrents («Brand Bidding» (enchères sur les marques)). Le critère de recherche «Idéedecadeau» donne des résultats au sein desquels geschickidee.ch est difficilement distinguable parmi les acteurs concurrents. C'est celui qui maîtrisera le mieux le SEM ou qui payera suffisamment obtiendra le meilleur classement dans les résultats de la recherche. Le mécanisme de recherche de prix de Google est utilisé par la concurrence, car les concurrents surenchérisent pour des critères de recherche attrayants. Cela a débouché l'an passé sur une **multiplication des coûts** par contact par rapport à un critère de recherche spécifique. Le prix par contact («Cost per Contact» – CPC) croît jusqu'au seuil de rentabilité des commandes escomptées, de sorte que la concurrence va se renforcer sur les produits à forte marge comme la mode. On peut supposer que le seuil de rentabilité sera franchi occasionnellement pour les acteurs entrants sur le marché ou fortement axés sur la croissance. Un participant à l'étude parle à ce propos de «Landgrabbing» (accaparement des terres) permanent, mais la phase de consolidation n'est jamais atteinte.

La combinaison entre **marketing par moteur de recherche et optimisation des transformations** est un domaine spécialisé de l'E-Commerce dans lequel les règles changent très vite. Le prix par commande (**Cost per Order** – CPO), ce chiffre caractéristique du succès, découle du CPC et du taux de transformation. La mission des spécialistes est d'identifier des créneaux temporels durant lesquels les coûts des contacts sont relativement faibles par rapport au taux de transformation et de concevoir des campagnes sur mesure face à ces situations. La distribution en ligne requiert de la compétence statistique et informatique afin d'exploiter les données accumulées pour optimiser en permanence les campagnes. Plusieurs participants à l'étude indiquent avoir compensé l'augmentation des coûts des contacts au travers d'un gain en compétence en SEM. Nombreux disposent de leurs propres spécialistes SEM qui collaborent à leur tour avec des agences spécialisées.

La forte orientation vers Google porte également ses fruits en dehors de l'activité associée directement aux campagnes. Il convient de mentionner tout d'abord l'optimisation pour moteur de recherche (SEO): les coûts SEA baissent lorsque Google juge attrayante une page au regard du critère de recherche. Les entreprises participant à l'étude déploient des efforts intenses pour optimiser le classement des pages. Elles travaillent généralement sur la qualité des contenus des pages («**Content**») et sur la **création de liens par des tiers**. Un participant à l'étude a même constaté

que toute mesure visant à améliorer le classement des pages entraînait des améliorations en faveur des clients; en fait, on aurait escompté l'inverse. Des «utilisations détournées» restent fréquentes, par exemple une inscription à Google+ ne se fait pas seulement pour créer des relations, mais pour optimiser le classement sur Google. Chez certaines entreprises, il en va de même pour Facebook, Twitter et pour des mesures au niveau du contenu, même si c'est dans une moindre mesure. On trouve déjà des acteurs qui vendent du contenu optimisé pour Google. Google devient ainsi quasiment un groupe-cible, même s'il faudra attendre longtemps ses commandes!

En tant que plate-forme publicitaire, Google est aussi importante parce qu'elle **fonctionne bien**. En 2012, Ex Libris a testé ce que cela signifie de ne pas mettre en ligne des Adwords Google. Les effets directs et indirects ont été confrontés aux coûts des Adwords économisés, avec comme résultat une remise en ligne des Adwords Google – parce qu'ils en valent la peine.

Le malaise éprouvé à propos de la **position clé de Google** a déjà été thématiqué dans des éditions antérieures de l'E-Commerce Report Suisse. L'introduction de **Google SSL** renforce encore ce sentiment. Résultat: dans certaines conditions, le volume des informations transmises aux visiteurs des sites Web s'en trouve réduit et le dépouillement des campagnes en est affecté. Cela crée la nécessité de travailler avec les services mis à disposition par Google, ce qui accroît encore la dépendance. Les entreprises faisant de la publicité sont non seulement dépendantes de la fourniture de contacts par Google, mais les instruments de mesure et de pilotage se trouvent entre les mains de Google. Dans la mesure où il s'agit de

«Nous devons chaque fois racheter une place dans la liste des occurrences, même lorsque les clients qui veulent venir chez nous saisissent notre nom dans le champ de recherche Google au lieu de le faire dans la ligne d'adresse du navigateur»

Fabio Amato, Librairies Orell Füssli

«Les compagnies aériennes cherchent à obtenir les meilleurs résultats de recherche pour leurs destinations»

Janos Heé, Swiss International Air Lines

«Les métamoteurs de recherche exigent désormais des commissions élevées. Mais ils occupent une forte position et c'est un canal de vente important pour nous»

Matthias Thürer, ebookers.ch

«Il est possible d'absorber les augmentations des coûts du marketing en ligne grâce à une meilleure gestion SEM. Mais il faut disposer du savoir-faire approprié»

Simon Lehmann, travelwindow

«Les dépenses publicitaires se répercutent relativement vite sur les gains, mais leur durabilité a souffert»

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

«Un magasin paie le flux de passants par le loyer; sur Internet, on paie Google en permanence pour un placement dans le flux des recherches des clients»

Fabio Amato, Librairies Orell Füssli

«Il est important de mettre en ligne notre nom de société CeDe.ch en tant qu'Adword. Sinon, nous n'apparaissions pas suffisamment en tête dans la recherche organique»

Peter Bühler, CeDe.ch

«Le contenu est majeur – précisément lorsqu'on travaille avec des plateformes courantes sur le marché»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«La majeure partie de nos clients arrive chez nous en recherchant une marque»

Matthias Fröhlicher, KOALA

services de type Cloud, les données sont, elles aussi, stockées chez Google, de telle sorte que les entreprises faisant de la publicité ont toujours un déficit d'informations par rapport à leur prestataire de services.

Le trafic est donc la matière première à partir de laquelle, au moyen des transformations, des commandes sont générées. Le marketing par affiliation vient en deuxième position loin derrière Google SEM parmi les instruments permettant de générer du trafic, puis vient la publicité par affichage (y compris Google Display). L'affiliation sur Internet («Affiliate»), la transmission par des tiers de contacts de grande valeur, par exemple les prestataires de service dont c'est la spécialité comme les comparateurs de prix, est relativement chère. En outre, certaines situations font que la publicité directe d'un exploitant d'une boutique est concurrencée par les mesures de prestataires de services affiliés. La **publicité par affichage** a connu une crise ces dernières années. Mais la situation pourrait se retourner par une ouverture des systèmes de commercialisation autrefois dominants de certaines agences et par des actions de reciblage («Retargeting»). Le **reciblage publicitaire** permet de mettre en ligne une publicité par affichage chez des personnes qui ont déjà visité le site Web de l'exploitant de la boutique.

Un participant à l'étude fait état des grands progrès de professionnalisme dans la commercialisation de la publicité par **Facebook**. Comparées à Google, les tentatives antérieures de publicité sur Facebook ont généré de moins bons résultats, ce qui a été mentionné à plusieurs reprises. La situation pourrait changer avec de nouvelles possibilités publicitaires sur Facebook. Le potentiel de Facebook réside notamment dans la possibilité d'aborder des groupes-cibles aux caractéristiques très spécifiques et d'exploiter le «Social Graph» (graphe social), autrement dit, les amis des amis. Puisqu'aucun critère de recherche n'est à saisir dans Facebook et que l'on ne peut identifier de période de besoin immédiat, Facebook correspond à de la publicité par affichage et constitue donc du «Push-marketing» (marketing de pression).

«Les Newsletters sont bien plus efficaces pour les campagnes, les médias sociaux ne constituent pas précisément un canal de vente»

Markus Mahler, Brack Electronics

«Les courriels sont l'un de nos principaux canaux d'incitation. Ils sont à l'origine de 40% à 50% du chiffre d'affaires»

Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

«La prospection de nouveaux clients a été si bon marché dans le passé que nous ne nous sommes pas suffisamment souciés du suivi des clients existants»

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

«Être précurseur dans l'E-Commerce nous a permis d'établir de nombreuses relations clients»

Daniel Leber, Vin Mövenpick

«Le SEO et le SEA sont déterminants pour le succès des destinations où SWISS ne serait pas spontanément pris en considération»

Janos Heé, Swiss International Air Lines

«Les ventes en ligne ne fonctionnent pas sans un budget correspondant, même si l'on exploite d'autres canaux»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Notre publicité sur Facebook vise surtout à atteindre les amis de nos fans»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Google et Facebook sont des facteurs de risques, car ils peuvent changer à tout moment vos structures de redevances»

Pascal Meyer, QoQa Services

Si des instruments externes ont surtout été utilisés jusqu'ici, les entreprises ont à leur disposition des instruments internes puissants avec les catalogues imprimés et les Newsletters. Pour de nombreux participants à l'étude, la **Newsletter** continue à être l'instrument le plus efficace de vente. Elle permet à la majorité des acteurs d'atteindre largement plus de prospects que les médias sociaux. Mais la Newsletter a ses limites: d'une part, le taux d'ouverture a tendance à décroître. L'utilisation des appareils mobiles ralentit ce développement et réduit la durée d'attention consacrée au contenu. D'autre part, la fréquence et le volume d'envoi des Newsletters ne doivent pas dépasser la capacité d'attention des destinataires, ce qui ré-

duirait à néant la transformation elle-même.

Les catalogues et les «Direct-Print-Mails» continuent à être des instruments incitatifs très efficaces, ils génèrent du trafic et des commandes. Weltbild souhaite augmenter la fréquence de ses catalogues et un site de produits électroniques domestique en fait de même avec ses brochures qui sont diffusées en tant qu'inserts dans les journaux. Quelques participants à l'étude font état d'une diminution du nombre des transformations, ce qui signifie que les mesures prises ne permettent pas de compenser la baisse tendancielle du chiffre d'affaires par rapport aux années précédentes. Les émetteurs de catalogues doivent

faire face, en ligne, au même défi que les acteurs multicanaux: peut-on augmenter le chiffre d'affaires en ligne sans avoir à investir à nouveau dans la publicité en ligne, sans compter les coûts des canaux et les frais publicitaires existants? Matthias Fröhlicher de KOALA déclare: «Tout émetteur de catalogues qui ne démarchera pas sous forme supplémentaire pour sa boutique en ligne sera condamné à disparaître». Dans la mesure où la publicité en ligne sera toujours nécessaire dans une certaine proportion, par exemple du fait d'enchères sur les marques, il faudra rééquilibrer la répartition du budget publicitaire. Les **perspectives de succès des acteurs multicanaux** dépendent essentiellement de leur aptitude à exploiter le canal supplémentaire en augmentant les coûts publicitaires de manière seulement marginale.

Du fait de la difficulté croissante d'établir de nouveaux contacts, de nombreux participants à l'étude accentuent leurs efforts de **suivi de leurs relations avec les clients existants**.

Après toutes ces déclarations récapitulatives, voici, en guise de conclusion, quelques exemples concrets d'activités permettant d'accéder aux clients:

- Au printemps 2013, **Brack Electronics** a lancé un assortiment de barbecues au sein de la catégorie de produits Maison et jardin. Abstraction faite des conditions atmosphériques, les différentes facettes d'une extension de l'assortiment ont été habilement combinées au concept commercial existant. Il ne s'agissait pas simplement d'intégrer des produits complémentaires comme le fait le commerce spécialisé, mais de créer un «univers du barbecue» avec une approche quasiment journalistique. La page d'accueil www.brack.ch/grill présentant un jardin anglais en arrière-plan n'évoque en rien un site marchand de produits électroniques, à part le logo «brack.ch» devenu entre-temps neutre par rapport aux assortiments. Outre le thème central des ustensiles de barbecue, on y trouve un large spectre d'accessoires avec des articles inhabituels pour un fournisseur de matériel, mais qui cadrent parfaitement avec le thème du «barbecue»: sauces, épices ou livres. Il s'agit précisément d'un univers thématique. Une photo d'Andy Stüssi, le champion du barbecue, personifie et authentifie la recommandation de la semaine dans le domaine des grillades. Andy est simultanément partenaire de la gamme de sauces BBQ, ce qui ouvre des possibilités de liens réciproques adaptés par rapport à la thématique. Les recommandations de grillades publiées sur le blog de Brack.ch, Twitter et dans d'autres médias relayent un événement barbecue spécialement conçu pour les journalistes et les bloggeurs. Avec un concours sur Facebook, voilà des mesures qui construisent une identité, qui consolident de manière crédible l'extension de l'assortiment, qui tirent parti de la portée des médias sociaux et qui, pour le moins, méritent d'être récompensées dans le classement des moteurs de recherche.
- A la fin 2011, Coop a présenté pendant six mois un panneau d'affichage avec des photos et des codes-barres de produits dans sa succursale «Bahnhofsbrücke» de Zurich. Avec sa campagne «Mobile Shopping», elle a incité des passants à installer l'App iPhone à partir du site coop@home.ch et à importer ensuite des articles dans le panier de marchandises de coop@home en photographiant le code-barres. Cette mesure a suscité la curiosité, elle a favorisé l'utilisation ludique des gadgets électroniques, stimulant l'installation de l'App qui place ainsi le bouton coop@home sur l'iPhone des utilisateurs. Cela permet de surmonter des obstacles importants dans la prospection de nouveaux clients, même si le panneau ne devrait pas avoir une importance considérable en tant que canal de commande. Coop a lancé cette campagne comme activité de relations publiques et a attiré l'attention des médias. Les médias sociaux n'ont pas été impliqués, quoique le groupe-cible des utilisateurs d'iPhones soit ici surreprésenté.
- **FashionFriends** a lancé, depuis 2012, des gammes durables et ne se présente plus uniquement en tant que club de shopping, cela a déjà été mentionné (voir en page 15). Durant la même période, quelques boutiques en ligne ont introduit des offres de ventes éclair. A la longue, il pourrait s'avérer que les «Deals» sont plus des instruments de génération de trafic que des noyaux de plateformes spécialisées. Il est clair que des offres attrayantes limitées dans le temps stimulent efficacement l'attention de nombreux consommateurs. Et si les gammes fixes de FashionFriends devaient devenir un jour le cœur de son concept commercial, les «Deals» n'auront alors été qu'un instrument d'introduction sur le marché et d'établissement de la marque. A l'heure actuelle, aucune autre boutique conventionnelle de mode en ligne ne peut avoir, en Suisse, autant de contacts de clients que FashionFriends.

- Plusieurs participants à l'étude sont des filiales de grandes **sociétés de médias**. Ringier comme **Ta-media** ont considérablement investi dans des entreprises Internet. A ce jour, il est difficile d'identifier l'imbrication entre ces «Pure Players» et leurs maisons mère. Toutefois, la compétence clé des entreprises de médias est de susciter l'attention. Transposé à l'E-Commerce, cela signifie accéder aux clients. Il est légitime de se demander quel rôle les sociétés de médias joueront dans la vente au détail dans les dix prochaines années.

1.4.6 Amélioration de l'efficacité

Décision relative au choix du concept commercial avec une insistance sur l'assortiment et la politique de prix, identité qui sert à se différencier, médias sociaux en tant que lieu virtuel d'échanges avec le groupe-cible et finalement efforts concrets de commercialisation qui créent un accès aux clients: toutes ces mesures sont une promesse à exaucer lors de l'exécution. C'est là que l'on mesure l'efficacité réelle du fournisseur, que les attentes sont satisfaites ou déçues. La capacité d'exécuter la commande détermine non seulement la gamme et le prix, elle interagit fortement sur la perception de l'identité du fournisseur. Le niveau de prestations que les clients considèrent comme normal et qui ne fait donc encore aucune différence a considérablement augmenté ces dernières années. Mais satisfaire les attentes en matière de qualité de communication, de livraison et de service aux clients requiert une organisation efficace. Les principaux outils sont alors la logistique et l'informatique. Le paiement sera également abordé brièvement ci-après.

«La réussite d'un site d'E-Commerce requiert beaucoup de travail de détail»

Daniel Leber, Vin Mövenpick

«Nous avons augmenté de 10% le taux de transformation en 2012 grâce à un nombre considérable de petites mesures»

Patrick Strumpf, Geschenke.ch

«Il est impossible de compenser un mauvais produit ou un mauvais prix par de la convivialité et l'optimisation de la transformation»

Janos Heé, Swiss International Air Lines

«Le service devient de plus en plus important: livraison rapide, retours, suivi des clients 7 jours sur 7 / 24h sur 24»

Armin E. Schmid, eBay International

«La Suisse alémanique est pour nous comme un autre pays. On ne peut pas y faire les mêmes plaisanteries»

Pascal Meyer, QoQa Services

Logistique

Les exigences logistiques sont différentes pour des produits photos que pour des produits alimentaires. Les frais de logistique jouent donc un rôle différent (Fig. 18). Sur les 20 participants à l'étude qui exploitent une logistique propre, cinq d'entre eux placent leurs performances dans le domaine de la logistique au premier rang de leur secteur. Ces cinq participants ont un niveau de création de valeur supérieur à la moyenne. Quatre d'entre eux honorent les commandes à partir de leurs propres stocks et garantissent ainsi des délais de livraison extrêmement courts.

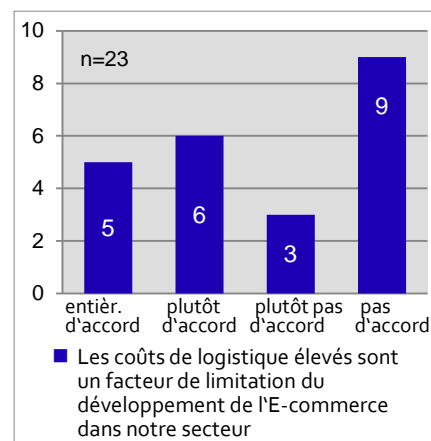


Fig. 18: importance des coûts de logistique

Les principaux acteurs opèrent avec leur propre logistique à un niveau inférieur de coûts en comparaison avec des prestations de logistique externalisées ou des coûts pour les ventes «en Dropship». Des délais rapides de livraison sont généralement considérés comme constituant un avantage concurrentiel. Cela est particulièrement vrai par rapport aux concurrents étrangers. Les frontières continuent à protéger les acteurs suisses en ligne et grèvent les concurrents étrangers lors de l'importation de marchandises et du règlement des formalités douanières. Dans la plupart des cas, le délai de livraison des grands acteurs étrangers est supérieur de deux jours à celui des principaux acteurs suisses. Mais les barrières douanières disparaissent. Les acteurs étrangers trouvent progressivement des moyens plus rapides de pénétrer en Suisse.

Même si la logistique est une évidence dans le shopping en ligne, ce domaine de prestations est aussi en mutation. Il est vrai qu'on ne peut s'attendre, en Suisse, à des investissements comparables à ceux réalisés en Allemagne - où Amazon exploite déjà huit centres logistiques - en raison de l'étroitesse du marché. Pourtant, de nouveaux concepts logistiques sont recherchés en différents endroits à l'heure actuelle. Ceux-ci portent surtout sur le dernier tronçon. La livraison à domicile est non seulement coûteuse, elle soulève aussi le problème de l'éventuelle absence des destinataires au moment de la livraison, ce qui les oblige à aller récupérer l'envoi ailleurs, réduisant à néant un avantage majeur de l'E-Commerce. Le taux élevé de commandes en ligne récupérées dans les magasins des acteurs multicanaux confirme que la remise des colis demeure un problème pour les consommateurs. Les participants à l'étude considèrent toutefois que le dernier tronçon n'est pas un facteur de contrainte limitant l'E-Commerce à l'heure actuelle. Toutefois, ils postulent à une forte majorité que les clients pourront piloter la remise des marchandises commandées sous forme temporelle et géographique dans les cinq ans à venir. Les conditions à cet effet sont actuellement testées: le service Pick-Post de la Poste suisse gère plus de 700 relais-colis. Valora exploite environ 780 relais-colis supplémentaires. La Poste suisse a annoncé la mise en service de points de retrait non gérés sous la forme d'automates baptisés «My Post 24» à l'automne 2013. Les CFF réalisent des essais de remise gérée d'envois aux guichets des bagages des gares de Lausanne et de Zurich. LeShop est un client pilote pour ce service. Fin 2012, Coop@home a mis en service un premier relais-colis à Bachenbülach dans une succursale. Les solutions de retrait pour automobilistes, le Drive-In Coop@home au Sihlquai à Zurich et le LeShop Drive à Studen doivent encore être considérés comme des prototypes. Les concepts à la base de ces services ne sauraient être plus différents les uns des autres.

«Il y a cinq ans, un délai de livraison de 10 à 14 jours était considéré normal; de nos jours, un délai de trois jours est presque trop long»

Rita Graf, Editions Weltbild

«Trois concepts logistiques devraient s'imposer dans l'E-Commerce: la livraison à domicile, les relais-colis et les Drive-In en tant que stocks décentralisés avec des délais de préparation courts»

Christian Wanner, LeShop

«Les clients ne sont pas encore prêts à payer pour un pilotage flexible de la remise des marchandises»

Marcel Dobler, Digitec

Avec autant d'initiatives, on peut s'attendre à l'avenir à trouver quelques nouvelles options de services dans le cadre de l'exécution des commandes dans l'E-Commerce. Une fois de plus, la question reste ouverte quant à savoir qui devra en supporter le coût. Les solutions les plus prometteuses devraient être celles qui génèrent des économies par rapport à la situation actuelle. Or, jusqu'à présent, les consommateurs ont démontré leur peu d'empressement à payer un complément pour une logistique plus élaborée.

Paiement

Les relations dans le second environnement d'exécution des commandes, le paiement, demeurent largement inchangées. La complexité due à la multiplicité des possibilités de paiement et aux exigences de disponibilité, de performance et de sécurité qui en découlent est pour une large part externalisée auprès de prestataires de services spécialisés. Le paiement sur facture demeure très important en Suisse, le bulletin de versement impopulaire chez les commerçants restant apprécié des consommateurs. Le fait d'accorder une plus grande attention au paiement se fait ressentir, encore qu'aucune répercussion concrète ne soit actuellement perceptible. L'évolution générale d'accroissement des exigences dans tous les domaines se reflète en matière de paiement dans la recherche d'un équilibre entre trois principaux facteurs: **l'acceptation, les coûts et la sécurité**. Les procédures de paiement sont analysées sous l'angle de leurs répercussions sur le taux de transformation. Les cas de fraude augmentent dans certains secteurs, encore que les procédures de paiement sécurisées freinent la transformation. La procédure 3D-Secure reste critiquée par quelques participants à l'étude. Un participant à l'étude ayant introduit le 3D-Secure se demande s'il doit le suspendre et accepter de payer une commission plus élevée. Le lien entre procédure de paiement et loyauté gagne en importance. Le plus grand besoin insatisfait du côté des commerçants reste le peu d'utilisation des cartes de débit pour le commerce en ligne. L'un des participants l'exprime ainsi: «Nous prions pour la carte de débit». Le dernier moyen de paiement le plus fréquemment utilisé est le paiement PayPal, apprécié à en juger par l'acceptation par les clients, mais critiqué en ce qui concerne les redevances et la pratique des décomptes.

Informatique

Plus que dans toute autre entreprise, l'informatique est le point clé de toute activité dans l'E-Commerce, non seulement pour les prestations des services, mais aussi pour la communication. Il n'est possible de produire une communication homogène et des services intercanaux complets avec une synchronisation en temps réel que si les nombreux points de contact avec les clients sont coordonnés par une informatique commune. Le plus grand défi de ces dernières années est constitué par la **capacité d'adaptation et d'extension** des systèmes informatiques. Les nombreuses exigences actuelles en matière d'appareils mobiles et de variété des terminaux ne pouvaient pas être prises en compte lors de l'évaluation des systèmes réalisés il y a cinq ans ou plus. La qualité des décisions antérieures relatives aux systèmes se révèle maintenant. L'évaluation de l'informatique actuelle en matière d'adaptation fonctionnelle (Fig. 19) recoupe, dans une large mesure, l'évaluation générale de la situation informatique: si on peut présupposer l'existence d'une informatique optimale chez dix participants à l'étude, un sur trois doit s'accommoder d'inconvénients ou est véritablement bridé par l'informatique. Les entreprises qui bénéficient d'une bonne situation informatique disposent en général d'une **forte compétence informatique interne** et elles exploitent souvent des développements internes élaborés sur la base de «Frameworks». Mais le fait de développer en interne ne garantit pas le succès. Un participant à l'étude constate: «Nous sommes les premiers à avoir pénétré le marché, mais notre technologie est dépassée». C'est aussi le cas pour de nombreux autres. Lors de certains changements de direction, l'informatique existante, encore considérée par les prédécesseurs comme un facteur central de succès, est devenue entre-temps un fardeau par la nouvelle direction.

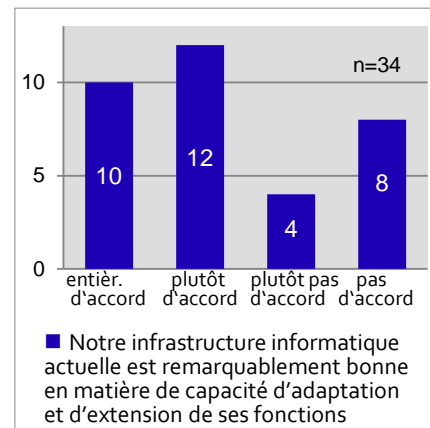


Fig. 19: capacité d'adaptation de l'informatique

Faire ou acheter («Make or Buy»), les arguments typiques à ces deux attitudes de base en informatique se retrouvent chez les acteurs de l'E-Commerce. Pour ceux qui développent eux-mêmes leur informatique, le problème le plus grave est celui du **manque de personnel**, pas l'argent. En cas de collaboration avec des prestataires de services extérieurs, le principal problème est leur vitesse de réaction jugée trop faible: ils rencontrent les mêmes problèmes de capacités et de compétences avec leur personnel et les répercutent sur leurs clients. Des relations stables avec du personnel stable des deux côtés semblent être un facteur de réussite, alors que les fluctuations sont un facteur de risque.

«Le groupe TUI investit des sommes considérables dans l'informatique»

Erich Mühleemann, TUI Suisse

«Notre dégageons notre valeur ajoutée par des prestations de services régies par des process et dont le degré d'automatisation est très élevé»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Le contenu média enrichi est mieux prix en compte»

Andreas Angehrn, Ticketcorner

«Il est problématique de travailler avec des solutions propriétaires d'une agence, on en devient vite dépendant»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Les acteurs les plus stressés sont ceux pour lesquels l'E-Commerce est largement tributaire de la fonctionnalité des grands **systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) déployés dans l'ensemble du groupe**. Les idées n'y sont que difficilement déployées. Il faut un consultant pour tout: «Si la société m'appartenait, je les virerai tout de suite» laisse échapper l'un des participants à l'étude. Au niveau des groupes, la priorité de la flexibilité dans le commerce en ligne est manifestement jugée de diverses manières: deux participants à l'étude se trouvent impliqués dans le processus d'introduction de tels systèmes complexes. L'un vit sa troisième année d'introduction, l'autre, dans le cadre d'un déploiement de plusieurs années, a enfin l'opportunité de s'impliquer dans le processus au cours de la quatrième année. Les migrations de systèmes constituent un grand défi: les acteurs en ligne souhaitent impérativement éviter la baisse des performances qui survient typiquement lors d'un changement. Pour calibrer les nouveaux systèmes avant leur déploiement final, Brack Electronics et Digitec exploitent des **versions bêta** en parallèle aux anciens systèmes pendant plus d'un an, ils les testent, ils demandent des retours d'information et ils les optimisent.

1.5 Portrait du secteur du vin

Le secteur du vin présente quelques particularités typiques des spécificités propres à l'E-Commerce. Du point de vue des consommateurs, il y existe de très nombreuses opportunités pour acheter du vin. Mais la chaîne de création de valeur n'a guère évolué après l'introduction de l'E-Commerce, elle continue à passer du vigneron au détaillant en passant par des grossistes étrangers, des importateurs, des grossistes nationaux, sans grands changements de structures. Par rapport à la désintermédiation nettement perceptible dans le domaine de l'électronique domestique, au contournement des revendeurs dans la distribution ou au recul très avancé des canaux de vente physiques dans le secteur des voyages, ces mouvements sont moins prononcés dans le secteur viticole. Toutefois – en partie aussi pour cette raison – l'E-Commerce a été porteur d'impulsions intéressantes aussi bien pour les acteurs traditionnels que pour des modèles commerciaux novateurs. Les résultats bénéficient avant tout aux consommateurs.

Le secteur du vin en tant que tel – avant toute focalisation sur l'E-Commerce – se distingue essentiellement des autres secteurs par sept critères:

(1) La chaîne de distribution est caractérisée par une **multiplicité d'intermédiaires**. Quelques entreprises viticoles, surtout dans la région de Bordeaux, ont intégré les échelons consécutifs de distribution. Cette initiative leur permet de contrôler et de décider qui reçoit quels vins. Quelques intermédiaires assument plusieurs rôles et opèrent à la fois en tant qu'importateurs, grossistes et détaillants (par exemple Vin Mövenpick). Les **entreprises hybrides** sont caractéristiques du commerce du vin.

(2) La **vente directe** du producteur, donc du vigneron ou d'autres éleveurs, correspond à une tradition ancienne et elle va de soi dans le secteur. Elle ne représente qu'une petite partie du chiffre d'affaires, raison pour laquelle la vente directe dans le secteur du vin n'est à l'origine d'aucun conflit de canaux.

(3) Des **barrières au commerce**, comme les droits de douane et d'autres restrictions aux importations, entravent le commerce de détail transfrontalier. La concurrence par les **acteurs étrangers** est réduite. Seuls quelques rares négociants en vin étrangers vendent en Suisse et un nombre restreint de consommateurs passe commande de vins à l'étranger.

(4) La **marge bénéficiaire** dans le commerce du vin est relativement élevée. Elle se situe en moyenne aux alentours de 50% (avant ristournes). Selon le pays de production, le type et le nombre d'intermédiaires impliqués, on peut aboutir à des écarts significatifs. Pour les vins suisses, la marge bénéficiaire est moindre et, de l'avis général, plus une région viticole sera éloignée, plus la marge bénéficiaire sera élevée en raison des coûts de production inférieurs dans le pays producteur. Le haut niveau de marge bénéficiaire alimente des stratégies de différenciation par le prix.

(5) Pour le vin, le processus de prise de décision d'achat est caractérisé par une grande **asymétrie de l'information**. L'acheteur ne peut apprécier le vin qu'après l'avoir goûté. La dégustation de vin ou les tests et descriptions par des experts jouent un grand rôle afin de réduire ce problème. En tout cas, une compétence élevée en vin est escomptée au point de vente.

(6) La **sensibilité au prix** (au sens d'une recherche du prix le plus avantageux) est plutôt faible dans la mesure où le choix et la marge bénéficiaire sont très importants et où, dans la plupart des cas, les acheteurs achètent un vin qui correspond à leur perception du prix. Souvent, le prix est invoqué au titre de critère d'appréciation de la qualité d'un vin. Des comparaisons directes de prix entre commerçants sont généralement impossibles, car la majeure partie de l'assortiment n'est proposée que par un nombre restreint de commerçants. Finalement, la compétence du commerçant et la qualité garantie du vin sont plus importantes pour les consommateurs qui se laissent conseiller que le niveau de prix.

(7) Le **délai de livraison** joue un rôle subordonné. Il y a évidemment des cas dans lesquels il est nécessaire de se procurer rapidement du vin pour une occasion de dernier moment. Mais les quantités relativement importantes sont d'abord achetées pour être conservées en cave. Lors de la souscription des vins de Bordeaux, les vins sont commandés et achetés plusieurs années à l'avance.

Dans le cadre de l'achat de vins, les **clients** procèdent de manière très différenciée: une variante classique et fréquente est l'achat dans le cadre des courses hebdomadaires de produits alimentaires. Pour découvrir de nouveaux vins, les clients préfèrent les commerçants en vins stationnaires en qui ils ont confiance, ils participent à des dégustations ou ils se familiarisent avec le vin au restaurant ou chez des amis.

La boutique en ligne entre en jeu lorsque les clients connaissent déjà un vin et souhaitent en recommander. Dans le segment Premium et notamment pour les vins rares, les marques et les vins pertinents sont souvent connus. Globalement, ces différentes manières de se comporter révèlent une manière d'agir intercanaux de la part des clients.

Vu de manière purement **quantitative**, l'importance de l'E-Commerce dans le secteur du vin est relativement réduite. La part du chiffre d'affaires en ligne est évaluée à 5%. De nombreux commerçants en vins réalisent deux tiers de leur chiffre d'affaires dans la restauration et un tiers surtout dans le commerce stationnaire avec des clients privés.

*«L'E-Commerce constitue une porte d'entrée pour des nouveaux clients, en particulier pour de nouveaux clients jeunes»
Daniel Leber, Vin Mövenpick*

«Dans cinq ans, entre 15 et 20% du négoce B2C du vin se fera en ligne, ce qui représente un multiple du volume actuel des transactions»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Les commerçants professionnels, au nombre de cent environ, exploitent presque tous une boutique en ligne, mais seul un nombre réduit d'entre eux la conçoit de manière stratégique et investit. Dans de nombreux cas, le canal en ligne ne sert que d'instrument marketing, surtout pour attirer les clients dans des dépôts de vins implantés dans des lieux fixes. Puisque le vin est un produit émotionnel, il est possible de susciter de nombreuses réactions sur la boutique en ligne avec des photos et des vidéos expressives: la présélection d'un vin est souvent opérée à partir de l'aspect de la bouteille (forme et étiquette).

La **chaîne de création de valeur**, déjà fortement fragmentée, a été étendue par l'E-Commerce via des canaux de distribution complémentaires et de nouveaux modèles commerciaux (Fig. 20). Le nombre d'acteurs de l'E-Commerce continue à s'accroître. Les clients sont confrontés aujourd'hui aux types suivants d'acteurs en ligne proposant du vin:

- Les entreprises viticoles ou d'autres producteurs disposant d'une boutique en ligne propre, par exemple les Vins Landolt, la Staatskellerei de Zurich, le domaine viticole Erich Meier, le domaine viticole Sachser, les vins Zweifel
- Les commerçants spécialisés stationnaires ayant leur propre boutique en ligne, par exemple Delinat, Gazzar, Vin Mövenpick, Schuler
- Des e-commerçants spécialisés, par exemple Evino, Romazini
- De grands détaillants avec boutique en ligne, par exemple Coop@home, Denner, Manor, LeShop
- Des plateformes d'intégration (échelon supplémentaire de la distribution), par exemple Flaschenpost
- Des «Pure Players» spécialisés qui travaillent avec des marges bénéficiaires plus réduites, par exemple Arvi, Qwine
- Des acteurs non spécialisés en produits viticoles, par exemple Galaxus, Geschenkidee, NZZ
- Les places de marché électroniques, par exemple eBay, ricardo

Le **renforcement de la concurrence** dans le commerce suisse du vin n'est pas imputable aux acteurs étrangers, mais à de nouveaux concurrents domestiques. Ceux-ci offrent également des **opportunités** aux commerçants traditionnels comme le montre l'exemple de **Flaschenpost**. Flaschenpost intègre les catalogues en ligne de commerçants et est ainsi en mesure de proposer 15 000 vins du même fournisseur. Les vins sont d'abord livrés à Flaschenpost, ils y sont réemballés et envoyés au client en une seule livraison. Flaschenpost se présente ainsi comme une plateforme d'intégration, de manière similaire à ebookers ou Expedia dans le secteur des voyages. La compétence de Flaschenpost dans le domaine de la commercialisation donne aux acteurs des possibilités supplémentaires de vente. En raison de leur assortiment limité et d'une concentration différente en termes de marketing, ils ne génèrent pas autant de trafic sur leur propre boutique en ligne.

Les **acteurs de niche** saisissent aussi des opportunités, par exemple **Qwine**. La section des vins de la plateforme QoQa spécialisée dans les ventes éclair vend six vins différents par semaine à raison d'un chaque jour. Souvent, la totalité de la quantité disponible est vendue. Les clients font confiance à la qualité des vins proposés et à leur bon rapport qualité/prix. La sélection est assurée par des experts internes, le prix bas est obtenu grâce à des canaux de distribution raccourcis et à une faible marge bénéficiaire. Qwine

bénéficie d'une forte crédibilité. Il aborde des acheteurs de toutes les catégories d'âge et même des experts en vin, pas seulement le groupe-cible des jeunes, en dépit des attentes liées à l'orientation vivante de la plateforme de ventes éclair et à sa concentration sur la communication par les médias sociaux [4].

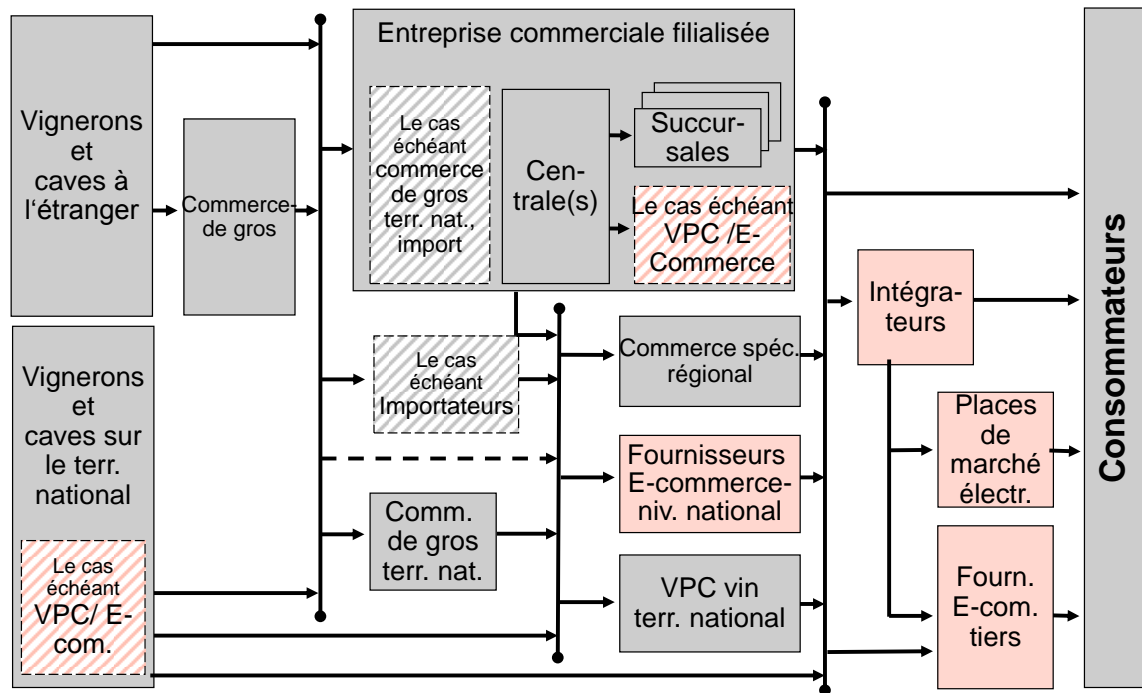


Fig. 20: structure (simplifiée) du secteur du vin

Les nouveaux acteurs capables de vendre au-dessous du prix habituel en raison de leur structure de coûts et les possibilités de comparaison sur Internet ont **accru quelque peu la sensibilité au prix** des clients et cela a entraîné une hausse des prix dans le secteur. Les acteurs traditionnels font toujours plus de publicité avec la formule «XX au lieu de YY». Mais ils doivent éviter une trop grande différence de prix par rapport au fournisseur bon marché, ce qui inciterait les clients à aller voir ailleurs. La sensibilité plus élevée au prix est surtout perceptible dans le segment Premium des vins connus. Dans ce segment, les acheteurs savent exactement le vin voulu et recherchent le fournisseur le plus avantageux. Cela en vaut la peine, car le potentiel d'économie est proportionnellement plus élevé pour les vins Premium.

Dans la mesure où **le prix fait fonction de critère de qualité**, le défi consiste à signaler de manière crédible au consommateur qu'il bénéficie d'une bonne qualité à un prix avantageux, surtout en matière d'offres à bas prix. Le prix initial, toujours visible, remplit cette fonction avec les prix «XX au lieu de YY». Chez Qwine, c'est la crédibilité du fournisseur qui fait office d'indicateur de qualité. Pour les vins proposés par plusieurs commerçants, Flaschenpost ne montre que la source d'approvisionnement au prix le plus bas.

On escompte **à l'avenir** un accroissement de la pression sur les prix et une importance croissante prise par l'E-Commerce dans le secteur du vin. Le canal de la vente en ligne peut s'imposer notamment dans le cadre de l'achat en grandes quantités, lorsque le client connaît déjà le vin. Pour les clients qui ne savent pas encore quel vin acheter, la compétence du fournisseur joue un grand rôle pour autant qu'elle soit communiquée de manière crédible. Mais les canaux physiques continueront probablement à dominer à l'avenir en termes quantitatifs: pour découvrir et déguster de nouveaux vins, l'achat hebdomadaire de produits alimentaires ou la balade chez le commerçant spécialisé ou même chez le vigneron resteront des opportunités d'achat très attractives.

2 L'E-Commerce B2C dans les différentes entreprises

Après l'évolution générale, passons maintenant à la situation dans les différentes entreprises. Dans la mesure où l'étude respecte la confidentialité de chaque entreprise, les résultats seront agglomérés et les déclarations individuelles rendues partiellement anonymes.

2.1 Evolution de l'E-Commerce dans les différentes entreprises

La tendance marquée de la forte croissance de l'E-Commerce sur presque tous les marchés se reflète dans le développement du chiffre d'affaires des acteurs de l'E-Commerce du panel étudié, encore qu'ils ne soient pas forcément représentatifs. Au cours des trois dernières années, les deux tiers des participants ont dégagé une croissance annuelle moyenne de 10% ou plus.

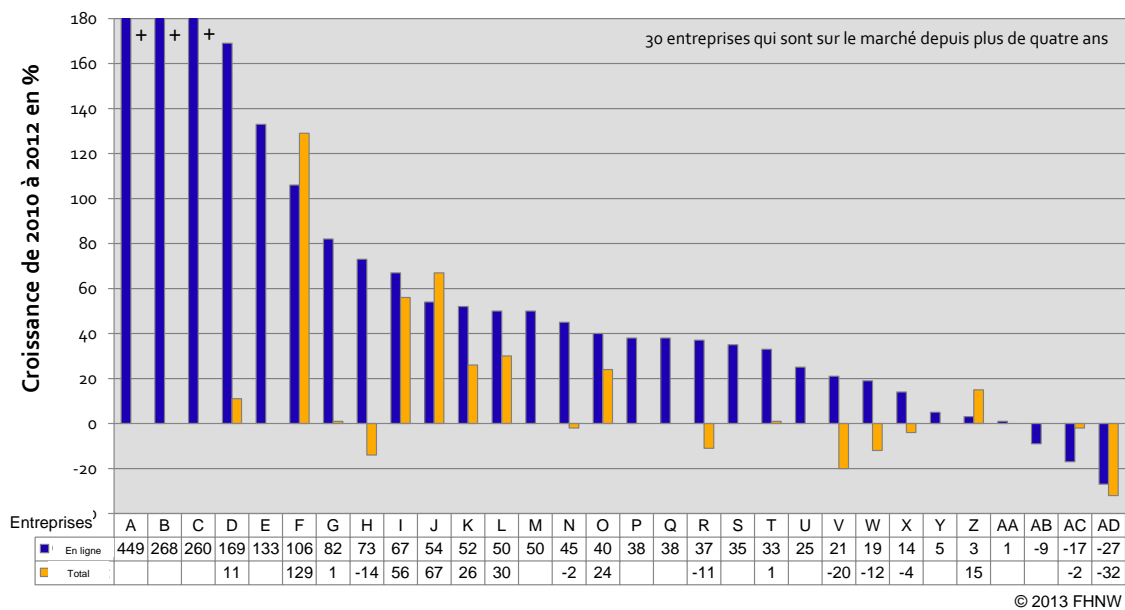


Fig. 21: croissance du chiffre d'affaires de 2010 à 2012, au total et en ligne

La Fig. 21 montre l'évolution du chiffre d'affaires de 30 participants à l'étude cumulée sur les années 2010 à 2012. Trois autres entreprises qui n'ont pas encore atteint quatre ans de présence sur le marché ne sont pas représentées. Les chiffres ne sont pas disponibles pour une entreprise. Pour 17 des entreprises enregistrées, il est possible de comparer l'évolution dans l'E-Commerce (barres bleues) et celle de l'ensemble de l'entreprise au sein de tous les canaux de vente (barres orange). A l'exception de l'entreprise J, l'E-Commerce évolue de manière plus favorable chez les acteurs multicanaux que l'ensemble de l'entreprise, prenant ainsi une importance accrue. Huit entreprises multicanaux sont confrontées globalement au recul de leur chiffre d'affaires, six d'entre elles ont connu une croissance dans le canal de l'E-Commerce.

Les trois leaders du marché A à C sont des «Pure-Players» qui n'ont été créés que durant la deuxième partie des années 2000 et qui mettent en œuvre des concepts commerciaux systémiques. Les six entreprises Y à AD, qui ont progressé de moins de 10% dans l'E-Commerce durant les trois dernières années ou qui ont même évolué à la baisse, sont des «Players» connus actifs dans l'E-Commerce depuis dix ans ou plus. Quatre entreprises sur les six font partie du secteur des médias ou des voyages. L'entreprise AC est un fournisseur multicanaux qui a du mal à générer suffisamment de trafic vers sa boutique en ligne avec un ratio coût/bénéfice approprié. L'entreprise AD s'est réorientée. En considérant la seule année 2012, cinq des 33 acteurs E-Commerce ont subi une baisse de leur chiffre d'affaires.

2.2 Situation organisationnelle de l'E-Commerce

Sur les 34 participants à l'étude, 15 sont des acteurs multicanaux et 19 des «Pure Players», quatre font partie d'un groupe affilié qui exploite des canaux de vente concurrents dans d'autres sociétés du groupe. Dans cette étude, une entreprise est classée comme fournisseur multicanaux lorsque la part d'E-Commerce de son chiffre d'affaires s'élève à un maximum de 90 % du chiffre d'affaires total. Par rapport à l'E-Commerce, les entreprises sont organisées et orientées sous forme différenciée. En 2013, on relève la répartition suivante pour les 34 participants à l'étude (nombre des entreprises entre parenthèses):

1. Entreprise indépendante dans laquelle l'E-Commerce est le canal déterminant (11)
2. Entreprise autonome dans laquelle l'E-Commerce est le canal déterminant, imbriquée dans un groupe (11)
3. Département E-Commerce dans une entreprise relativement importante, niveau d'importance élevé (4)
4. Département E-Commerce dans une entreprise relativement importante, faible niveau d'importance (2)
5. L'E-Commerce est une partie faiblement différenciée d'une organisation relativement importante, mais ayant une grande importance (6)
6. L'E-Commerce est une partie faiblement différenciée d'une organisation relativement importante et n'a pas une grande importance (0)

Le panel de l'étude comprend toujours deux entreprises dans lesquelles l'E-Commerce ne se voit pas accorder un niveau d'importance élevé. Cela tient d'une part au fait que l'E-Commerce est très éloigné de l'activité principale et d'autre part, qu'aucun acte ne vient confirmer les déclarations d'intention sur l'E-Commerce en raison de conflits de canaux.

Lors des premières réalisations de cette série d'études, il était encore possible de relever des corrélations entre la forme d'organisation et l'évolution du chiffre d'affaires ou l'évaluation de la qualité de l'informatique interne. En 2013, ce n'est plus le cas. Même pour les «Pure Players», une forte croissance du chiffre d'affaires n'est pas naturelle et ils ne sont pas non plus immunisés contre le risque de se retrouver un jour avec une informatique qui ne satisfait plus à toutes les exigences.

Dans d'autres domaines, la situation a continué aussi à se différencier. Différents tests statistiques ont été lancés afin de déceler des corrélations entre différentes caractéristiques des acteurs. Le fait qu'une seule ait été trouvée tient à la petitesse de l'échantillon. Le lien relevé concerne un groupe partiel dans lequel existe une corrélation entre une activité en 2012 et la croissance du chiffre d'affaires.

Un nombre sensiblement plus important d'entreprises a obtenu un **accroissement élevé de son chiffre d'affaires** dans le groupe des entreprises dans lesquelles une plus haute priorité avait été accordée à de meilleurs **pilotages et contrôles des activités de marketing** en 2012[5].

Il est évident que les conditions générales liées à l'organisation, les attitudes et les défis diffèrent fortement selon qu'on est un «Pure Player» ou une entreprise multicanaux. Il a déjà été montré à la Fig. 10 que les deux types d'acteurs avaient des opinions opposées quant à une meilleure compétitivité dans l'E-Commerce. Les deux types d'acteurs sont maintenant examinés séparément.

«Dans une entreprise riche en traditions, c'est souvent son organisation qui freine l'évolution dynamique d'initiatives numériques»

Patrick Comboeuf, CFF

«Faire partie d'un groupe présente de nombreux avantages, mis à part la vitesse»

Un participant à l'étude

«Ce fut une erreur de bloquer Facebook – nous n'avons désormais aucun Internet-Freak dans l'entreprise»

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

«Nous avons abordé beaucoup trop tard notre développement en Online-Driven-Company»

Erich Mühlemann, TUI Suisse

«Il se passe tellement de choses, tellement rapidement et dans de si nombreux secteurs que les comprendre et les transformer sous forme stratégique est très difficile»

Sven Betzold, ifolor

2.3 Situation actuelle des acteurs multicanaux

L'E-Commerce est considéré comme important (voir la Fig. 22) pour la quasi-totalité des acteurs multicanaux. Environ la moitié des 15 acteurs multicanaux du panel qualifie l'E-Commerce de futur canal pilote. Des investissements conséquents ont été réalisés au cours des années écoulées. Et on continue à investir, car on attend de l'E-Commerce de la croissance et des innovations et, dans des secteurs en perte de vitesse, une compensation partielle du potentiel du marché en recul.

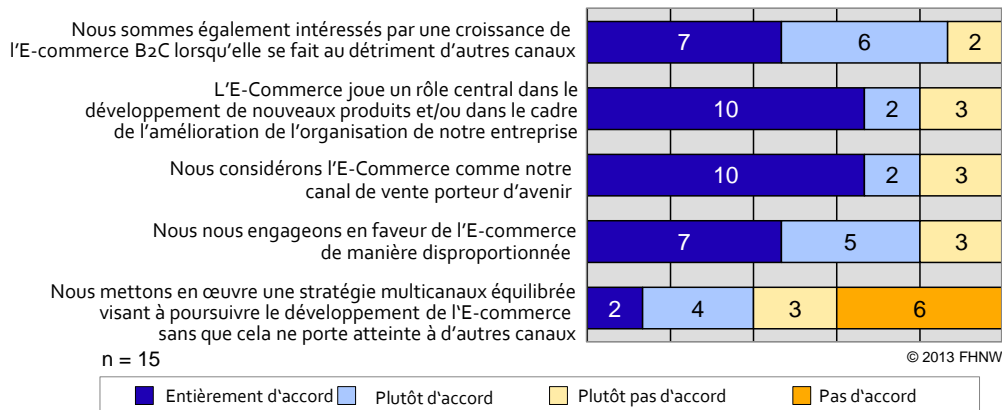


Fig. 22: déclaration sur la conception de soi des acteurs multicanaux

L'**affectedation organisationnelle** de l'E-Commerce au sein des entreprises multicanaux continue à être extrêmement hétérogène. Il n'y a aucune distinction structurelle dans six entreprises. L'E-Commerce y est vu comme une partie des domaines fonctionnels, quelques collaborateurs spécialisés étant affectés à des missions telles que le marketing en ligne ou la collecte des commandes en ligne. Dans les autres entreprises, l'E-Commerce est intégré au marketing, à la vente, à l'informatique, aux centres de profit pour certains segments du marché, en tant que poste d'état-major ou service spécial directement rattaché au directeur général. Dans de nombreuses entreprises, l'E-Commerce est mieux représenté aujourd'hui au sein de la direction qu'auparavant. Dans une entreprise, le directeur qui vient de prendre ses fonctions est détenteur de ce domaine de compétences. Un participant à l'étude faisant partie d'une grande entreprise rapporte que l'E-Commerce est le seul service dans lequel les collaborateurs de l'informatique sont

«Les effets intercanaux sont très importants pour nous, car nous ne pensons plus en termes de canaux»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Ce qui est important, c'est que les clients fassent leurs achats chez Coop, le canal est d'importance secondaire»

Philippe Huwyler, coop@home

«L'innovation dans le secteur du façonnage des photos est actuellement le fait de la distribution plutôt que celui de l'E-Commerce»

Sven Betzold, ifolor

«Les acteurs multicanaux encourent le risque que les canaux se fassent mutuellement concurrence»

Jeffrey Koenigs, Voyages Kuoni

«Nos succursales, généralement petites, constituent un avantage compétitif – mais leur transformation constitue un défi»

Daniel Röthlin, Ex Libris

directement intégrés, le développement et l'exploitation de l'informatique continuant à être assumés par un service spécialisé. On y a également évalué par quelle fonction le thème des appareils mobiles devait être pris en charge. La décision fut de l'affecter à l'E-Commerce.

La tendance de l'année écoulée se confirme nettement en 2013: **les services intercanaux** deviennent, chez les acteurs multicanaux, la **pierre de touche** du développement de l'organisation. Certaines entreprises sont parvenues à axer globalement leur organisation sur tous les canaux. Un succès partiel majeur a consisté à désenvenimer des situations gagnant/perdant. C'est notamment le cas lorsque des succursales profitent des commandes passées à la boutique en ligne dans le cadre de services intercanaux.

Quelques entreprises ont tenté de réduire les conflits de canaux en les soumettant tous à la même personne au niveau de la **direction de l'entreprise**. Cela implique que ce dirigeant dispose d'un spectre très large de compétences et il ne doit pas craindre les restructurations: en l'absence de réorientation intégrante, les anciens **conflits de canaux vont ressurgir**. D'ailleurs, ils ne sont pas toujours tranchés ouvertement: un participant à l'étude parle d'une couche réfractaire d'argile qui s'oppose, sous la surface, à la pénétration de nouvelles approches.

Les répercussions de conflits de canaux non résolus sont:

- L'arrêt du développement de l'E-Commerce ou des services intercanaux pour cause de moyens financiers insuffisants ou d'un mauvais ordonnancement des compétences
- La non-résolution de problèmes de structure, l'absence d'intégration et de redéploiement judicieux
- Le défaut d'élaboration de compétences et de structures organisationnelles multicanaux

En comparaison avec les «Pure Players», la prise en charge de tous les processus de support, comme la gestion du personnel, la gestion financière etc. et l'accès à des produits ou au service des achats du groupe relèvent des principaux avantages perçus par les responsables d'E-Commerce intégrés dans des groupes.

2.4 Situation actuelle chez les «Pure Players»

19 entreprises parmi le panel de l'étude sont des «Pure Players». Au sein du même groupe, quatre d'entre eux disposent de canaux hors connexion ou en ligne potentiellement concurrents, actifs dans le même domaine d'activité. La Fig. 10 montre que les 15 entreprises avaient un degré élevé d'identification en tant que «Pure Players» sans recoupement dans le même domaine d'activité. Les questions fondamentales traitées en page 14 par rapport à leur profil de fournisseur leur sont applicables. Mais elles n'ont pas besoin de concertation sur le plan de l'organisation. Il en va autrement des quatre entreprises qui font partie d'un groupe exploitant des canaux potentiellement concurrents dans le même domaine d'activités. Pour la première fois, ce groupe d'entreprises a fait l'objet d'une analyse distincte en 2013 par rapport à leur situation au sein du groupe. Les résultats sont présentés à la Fig. 23.

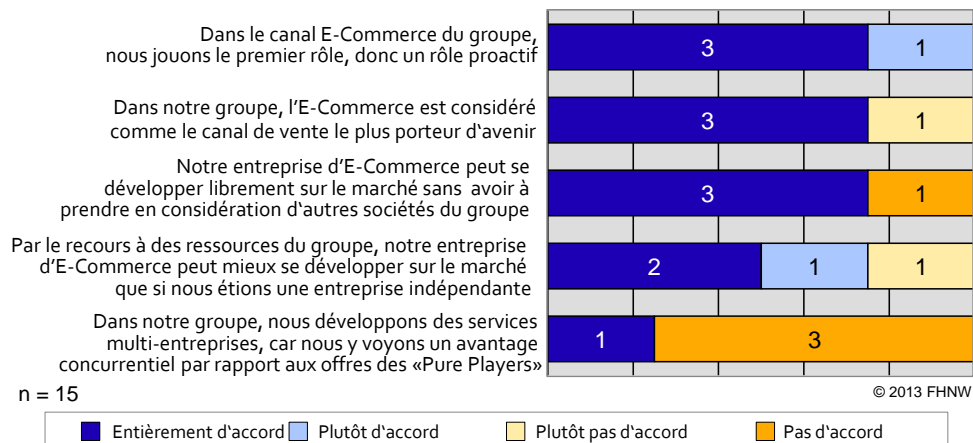


Fig. 23: compréhension en tant que «Pure Player» avec des canaux concurrents au sein du même groupe

Trois entreprises sur ces quatre ont commencé en tant que «Pure Players» indépendants avant d'être rachetées par des groupes. Du point de vue des groupes, elles sont des porteuses de savoir-faire complémentaire; parfois, le rôle qui leur échoit est celui d'un innovateur. Toutes les quatre entreprises se présentent sous leur propre marque et ont longtemps travaillé de manière autonome, ce qui réduit la fréquence des échanges et les fait largement renoncer à des activités interentreprises. Mais cette **politique multimarques** qui autorise le développement parallèle de différents concepts commerciaux au sein du même groupe bute sur ses limites lorsque des acteurs en ligne issus du même groupe s'affaiblissent mutuellement dans leur lutte contre des concurrents extérieurs.

La fusion de **Thalia Bücher et Librairies Orell Füssli** désenvenime une telle situation. La répartition des rôles entre Thalia Bücher et buch.ch a permis à l'une des sociétés de s'occuper des magasins tandis que l'autre se chargeait du commerce en ligne. Au moment du boom du multicanal, les magasins Thalia ont pris conscience de l'importance d'une activité sur Internet sous leur propre marque, encore qu'elle puisse déboucher sur une concurrence avec buch.ch. Dans un marché en recul marqué par une forte concurrence étrangère, la fusion des activités en ligne du groupe Thalia Suisse avec celles de books.ch de Librairies Orell Füssli apparaît donc comme un regroupement plausible des forces dans le cadre de l'activité commerciale en ligne des médias.

2.5 Appréciation de la rentabilité

La Fig. 24 montre les appréciations des personnes interrogées sur la rentabilité de leur activité d'E-Commerce en comparaison avec le non-E-Commerce. Les entrées multicanaux sont comparées avec leurs propres canaux, les «Pure Players» avec ceux de concurrents. Les réponses se concentrent sur deux groupes d'importance approximativement identique: l'un d'eux juge meilleure la rentabilité dans l'E-Commerce, l'autre moins bonne. Ce qui constitue un changement significatif par rapport aux années précédentes où la rentabilité de l'E-Commerce était majoritairement qualifiée de meilleure.

Le dynamisme des acteurs décrit au chapitre 1.1 aboutit, selon la majorité des participants à l'étude, à une concurrence qui ne cesse de croître, à une baisse des marges bénéficiaires, à une plus forte guerre des prix et à des coûts croissants. Cela a des répercussions. 2012 fut l'année de la **détérioration de l'appréciation de la rentabilité**. A l'époque, la correction des appréciations s'était faite clairement en faveur des acteurs multicanaux. Cette année, les «Pure Players» suivent: la Fig. 26 présente les réponses fournies en 2012 et en 2013 par les 12 participants à l'étude. Globalement, un tiers considère que la rentabilité est pire cette année. Les coûts de la prospection des clients jouent un rôle particulier dans cette appréciation (Fig. 25), leur montant ayant progressé en comparaison avec l'année précédente.

«La taille est une condition indispensable pour maîtriser les défis technologiques dans le commerce des livres. Les concurrents tels qu'Amazon et Apple sont largement plus importantes que les grands libraires locaux»
 Rita Graf, Editions Weltbild

«Il est impossible, dans le commerce en ligne de produits alimentaires, d'innover, de croître et d'être très rentable en même temps»
 Christian Wanner, LeShop

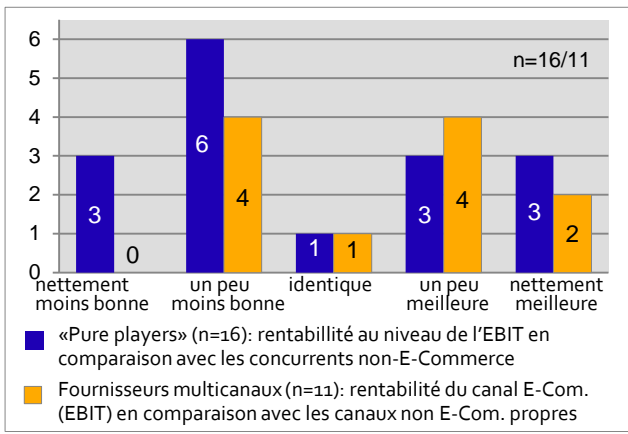


Fig. 24: appréciation de la rentabilité

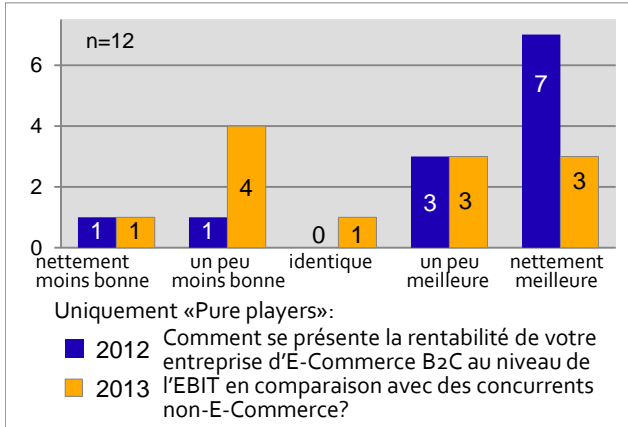


Fig. 26: comparaison annuelle entre «Pure Players»

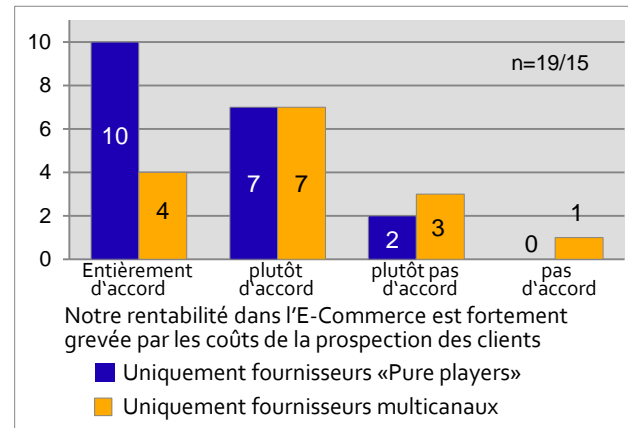


Fig. 25: imputer les coûts de prospection des clients

2.6 Perdre ou investir?

La situation est particulièrement exigeante sur le marché pour les acteurs de l'E-Commerce: d'une part, il faut participer à la croissance en volume du marché de l'E-Commerce ou en tout cas ne pas perdre de parts de marché. La croissance est aussi nécessaire **dans une perspective interne** étant donné que la rentabilité n'est pas satisfaisante pour de nombreux acteurs. Pour être efficaces, les économies d'échelle escomptées (Fig. 27) présupposent des volumes encore plus grands – la croissance est donc nécessaire.

D'autre part, la dynamique et la concurrence dans le commerce en ligne sont tellement intenses que cela constitue un grand défi pour les acteurs majeurs de rester en tête et pour les suivants de progresser. La **tendance à investir** se poursuit donc (Fig. 28). 22 participants à l'étude sur les 34 disent investir désormais plus que pendant les années écoulées, deux investissent moins et dix investissent en permanence. En outre, 23 sur 33 confirment qu'ils investissent autant qu'ils le peuvent. On relève une attitude particulièrement proactive chez huit participants à l'étude: ils ont une vision et ils la déploient avec **beaucoup de détermination**. La détermination se manifeste dans la volonté, dans l'attention portée par le management, dans la capacité à apprendre et à prendre des risques et bien sûr dans les investissements. Les investissements sont consacrés au développement du marché (extensions des concepts commerciaux, voir le chapitre 1.4.1), au renforcement de l'identité (voir le chapitre 1.4.3), à de nouveaux canaux (concepts commerciaux intercanaux et appareils mobiles, voir les chapitres 1.2 et 1.3), à la prospection de nouveaux clients (voir le chapitre 1.4.5) ainsi qu'à l'amélioration générale de leur efficacité (voir le chapitre 1.4.6).

Le **dilemme, notamment pour la première génération d'acteurs en ligne** (création environ jusqu'en 2005), est que la phase d'investissement ou de **développement ne semble pas vouloir prendre fin**. Par rapport aux développements prévisibles dans un proche avenir, la question est de savoir combien de temps cela va durer: les appareils mobiles, les téléviseurs intelligents, les concepts commerciaux multicanaux, les canaux de communication (par exemple les médias sociaux) et les innovations logistiques (par exemple «Drive») sans compter des développements spécifiques aux secteurs comme les E-Books – tout cela exige des investissements. Dans ces circonstances, peut-on et doit-on continuer à investir ou faut-il perdre? C'est la question qui résume la situation de l'E-Commerce dans les entreprises en 2013.

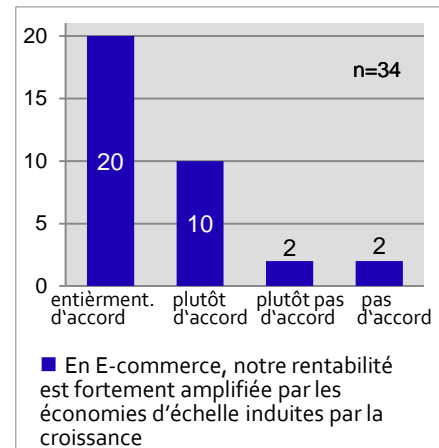


Fig. 28: le bénéfice par la croissance

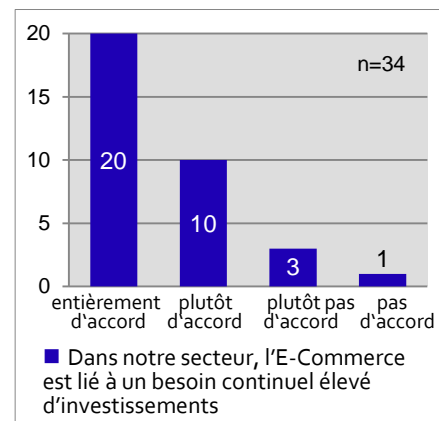


Fig. 27: une nécessité durable d'investissements

«S'il est impossible d'exister aujourd'hui sans Internet, les conditions sont devenues beaucoup plus dures»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Le risque que les attentes fondées sur les investissements réalisés aujourd'hui ne soient pas satisfaites en temps utile est élevé»

RetoAmbiel, Steg Electronics

«Il est nécessaire d'investir aujourd'hui à plusieurs endroits – mais le risque est grand que ces investissements ne puissent être amortis partout»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Les clients ne veulent pas être privés de ce qui est techniquement possible»

Rita Graf, Editions Weltbild

«Le défi va consister à exploiter l'entreprise de manière rentable»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«Nous avons pour objectif des activités rentables, même s'il faut renoncer à la croissance»

Participant à l'étude

2.7 Points forts, en 2013, du développement de l'E-Commerce en propre

Conformément à la logique interne de la situation du marché décrite précédemment, presque tous les participants à l'étude veulent croître en Suisse (Fig. 29). Sur les dix acteurs actifs à l'étranger, sept d'entre eux veulent également croître plus rapidement que le marché.

Pour atteindre leurs objectifs de croissance, les entreprises ont de nombreux projets. Le Tab. 3 présente les priorités parmi dix champs d'activités proposés. On peut relever les changements de priorités par rapport à l'année précédente, celles-ci étant indiquées entre parenthèses.

Les mesures ayant pour objectif majeur une **amélioration du taux transformation** occupent le premier rang. **Patrick Strumpf** de Geschenkidee le résume ainsi: «En 2013, la devise est «Plus de bénéfices!» puisque les entrées par le haut se réduisent». La convivialité en est la clé, les tests A/B se sont largement établis en tant qu'outils d'évaluation. Le deuxième grand domaine d'intervention est celui des appareils mobiles. Les plans d'investissement pour les appareils mobiles ont été analysés au chapitre 1.3. Les mesures tendant à promouvoir le marketing des Apps et leur diffusion peuvent être mentionnées sous forme complémentaire.

Outre les autres domaines d'activités mentionnés dans le tableau, il faut relever la présence de deux domaines fortement mentionnés au niveau des explications orales, mais qui ne sont pas confirmés dans la liste des choix retenus, l'informatique et la prospection des clients. Environ un tiers des participants à l'étude se trouve impliqué dans des **projets informatiques relativement importants**. Il s'agit principalement de projets pluriannuels dans lesquels de nouvelles plateformes sont développées, optimisées et déployées.

«Il est impossible de se différencier si l'on construit sur les mêmes services informatiques que ceux des concurrents»

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Dans le domaine de la prospection des clients et de leur loyauté, six participants à l'étude évoquent explicitement une meilleure utilisation de leurs données sur les clients dans le cadre de la communication et du développement de leurs offres en dehors des champs de mesures mentionnés au chapitre 1.4.5. Leurs efforts portent sur la segmentation et la création de fonctions personnalisées.

Tab. 3: activités d'amélioration des perspectives de réussite en 2013 (priorité l'année précédente entre parenthèses)

Priorité	Activités d'amélioration des perspectives de réussite dans l'E-Commerce	
1	Amélioration de la convivialité des utilisateurs	(1)
2	Meilleur support des terminaux mobiles	(5)
3	Développement de l'offre de produits / prestations	(2)
4	Utilisation des supports publicitaires plus fortement axée sur la performance [6]	(6)
5	Amélioration du classement par moteurs de recherche (SEO)	(4)
6	Amélioration de la présentation des produits dans la boutique Web	(3)
7	Amélioration du traitement de la commande/logistique	(9)
8	Abaisser les coûts	(8)
9	Introduire / développer des services intercanaux [7]	(-)
10	Développement de notre engagement dans les médias sociaux	(7)

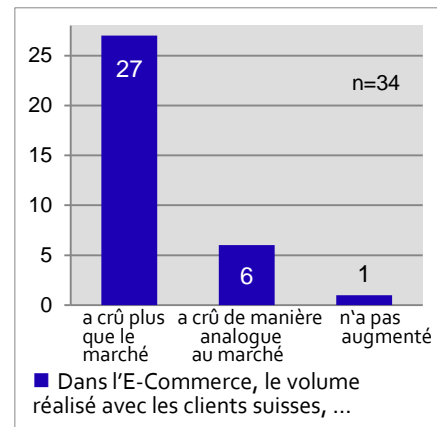


Fig. 29: objectifs de croissance pour 2013

3 Attentes envers l'avenir (en 2018)

Quasiment tous les participants à l'étude s'attendent à un accroissement de la part de marché de l'E-Commerce dans leur secteur au cours des cinq prochaines années (Fig. 31). La seule entreprise qui ne s'attend à aucun changement exerce son activité en tant que «Pure Player». Un participant sur trois escompte même un **dédoulement de la part de marché de l'E-Commerce**. En matière de croissance, on peut donc parler de continuité, même si l'importance de l'augmentation de la part de marché est minorisée par

une partie des 27 personnes dont les déclarations sont disponibles à la fois pour 2012 et pour 2013 (Fig. 30).

Dans la majorité des secteurs, la croissance est mesurée à partir d'une base relativement étroite. Le **succès de la solution E-Commerce** est pratiquement **garanti** si l'on considère l'évolution démographique et la compétence croissante de la population dans l'utilisation des médias, ce qui favorise l'E-Commerce. Cette évolution est encore renforcée par la diversité des modes d'action suscités par les **appareils mobiles** dans le déroulement des processus de consommation. L'importance des équipements mobiles se mesure surtout dans la préparation des ventes même si, en définitive, l'achat sera effectué dans un point de vente stationnaire. L'attrait des achats en ligne progresse aussi du fait de l'extension de l'offre, des nombreuses caractéristiques des prestations et des innombrables offres d'entrée de gamme.

Simultanément, les acteurs développent des concepts commerciaux avec un **degré d'automatisation qui continue à augmenter**. Grâce au libre-service, le nombre de transactions faisant appel à un traitement manuel est de plus en plus limité.

Dans certains secteurs, on observe un **effet d'auto-renforcement**: l'offre du commerce stationnaire régresse et les clients basculent vers les offres en ligne. Le nombre des commerces qui vendent des supports d'enregistrement du son a fortement diminué. Les librairies réduisent la taille de leurs assortiments de livres et la prestation de conseil des agences de voyages est également considérée comme en recul. La tendance vers des points de vente plus petits qui s'accompagne d'un choix plus réduit de produits en stock est constatée dans certains secteurs. La numérisation au niveau des médias des billets, des bons et d'autres documents renforce également cette évolution.

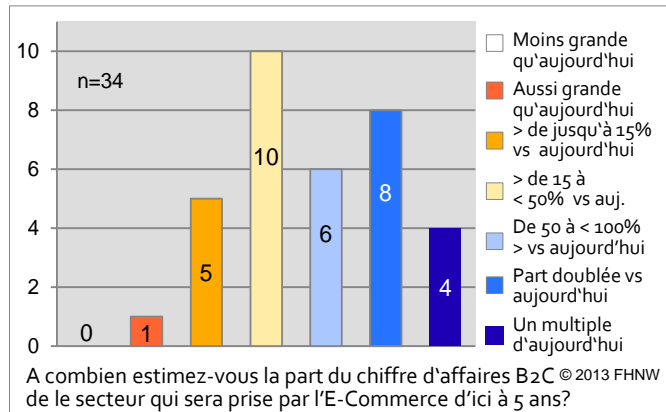


Fig. 30: changement escompté de la part de marché de l'E-Commerce

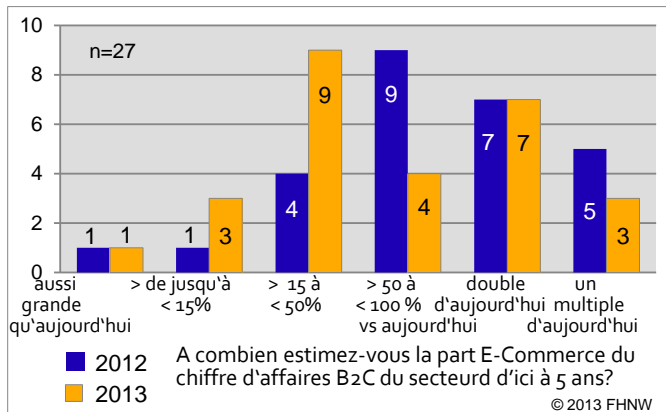


Fig. 31: appréciations sur l'évolution de la part de marché en 2012 et 2013

«Un fournisseur n'a plus aucun avenir sans E-Commerce»

Rita Graf, Editions Weltbild

«Même si l'E-Commerce connaissait une saturation aux alentours de 20% du marché, cela n'influera pas sur la poursuite d'une croissance robuste»

Christian Kunz, ricardo.ch

«D'ici cinq ans, 10% des chaussures seront vendues en ligne»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Dans cinq ans, il ne sera guère envisageable pour un commerçant de ne pas être en ligne et de ne pas y proposer de transactions»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«On ne connaîtra vraiment l'importance du commerce en ligne que d'ici une génération»

Philippe Huwyler, coop@home

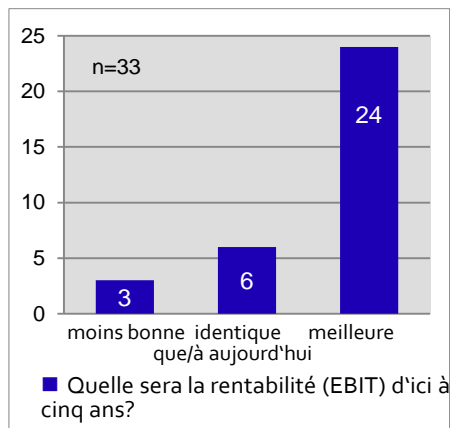


Fig. 32: future situation en termes de revenus

Sur les 15 **acteurs multicanaux**, 14 estiment que la part de l'E-Commerce dans leur entreprise va s'accroître dans les cinq années à venir, un à ce qu'elle restera constante.

A chiffre d'affaires croissant, les participants à l'étude s'attendent à une amélioration de leur rentabilité (Fig. 32). Le **fort optimisme** déjà constaté durant l'année précédente à **propos de l'évolution de la rentabilité** se trouve ainsi confirmé.

L'optimisme général n'est pas obéré sérieusement par la question des **risques** dans l'évolution du développement de l'E-Commerce. Le risque le plus vraisemblable – la **pression** croissante **sur les prix** en raison du trop grand nombre d'acteurs de l'E-Commerce – préoccupe une bonne moitié des personnes interrogées. L'aspect qui arrive en deuxième position – les problèmes de sécurité relativement importants affectant l'E-Commerce – n'est craint que par environ 40% des personnes interrogées. En ce qui concerne les conditions générales politiques applicables au commerce en ligne en Suisse, les participants à l'étude ont conscience du fait que la situation serait largement différente pour un grand nombre d'entre eux si la Suisse était membre de l'UE ou si les transactions transfrontalières étaient considérablement simplifiées. Mais cette évolution n'est pas envisagée au cours de ces prochaines années, de sorte que le seul thème préoccupant à l'heure actuelle dans le domaine de la régulation politique est le projet de loi sur l'introduction d'un droit général de rétractation dans le commerce en ligne (voir le chapitre 3.2).

En ce qui les concerne, les entreprises considèrent que les **erreurs stratégiques** potentielles constituent le plus grand risque. C'est une thématique réelle pour 18 des 33 personnes interrogées.

«La fermeture de magasins stationnaires favorise les transactions en ligne»

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

«Nous pouvons obtenir de grands effets d'économie d'échelle, chose impossible pour une agence de voyage stationnaire»

Matthias Thüerer, ebookers.ch

«Les principaux éléments de la poursuite de la croissance de l'E-Commerce sont la pression sur les prix, une plus forte automatisation des libre-service, les appareils mobiles et la compétence accrue des clients dans l'utilisation des médias»

Janos Heé, Swiss International Air Lines

«Je ne perçois aucune limite au développement de l'E-Commerce. Mais la croissance se déplace de la boutique en ligne traditionnelle vers d'autres concepts, intégrant les médias sociaux et faisant usage des Apps pour appareils mobiles»

Pascal Meyer, QoQa Services

«De nouveaux acteurs comme AirBnB se sont axés, avec la consommation collaborative, sur le changement des valeurs de la génération Y»

Simon Lehmann, travelwindow

«Le comportement des natifs numériques sera l'élément moteur des changements le plus important»

Simon Lehmann, travelwindow

«Si le commerce stationnaire restera important à l'avenir, ce sera par son travail en réseau»

Reto Ambiel, Steg Electronics

«Dans le cadre de la numérisation des produits, le commerce des médias ne bénéficiera plus des parts de marché auxquelles il est habitué»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«Les marges bénéficiaires baissent tellement que le commerce stationnaire aura énormément de peine à survivre»

Markus Mahler, Brack Electronics

«Les défis auxquels fait face la branche des médias face aux trois grands – Amazon, Apple, Google – continuent à gagner en ampleur»

Rita Graf, Editions Weltbild

«Je persiste à penser que la criminalité en ligne constituera le plus grand risque»

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

«Il existe un risque de type «The-Winner-takes-it-all»».

Simon Lehmann, travelwindow

«Pour le développement du commerce du livre, il est important de savoir quelle part du chiffre d'affaires peut être générée dans les activités à E-Book-Content»

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

Les goulets d'étranglement en matière de savoir-faire et d'éventuelles difficultés dans le domaine de l'informatique sont également de sujets importants. Six acteurs multicanaux craignent des difficultés lors de la réalisation de services intercanaux en raison de l'organisation structurée par canaux de vente. Comme pour toutes les questions ouvertes, il subsiste d'autres aspects qui sont mentionnés sous forme isolée.

3.1 Tendances

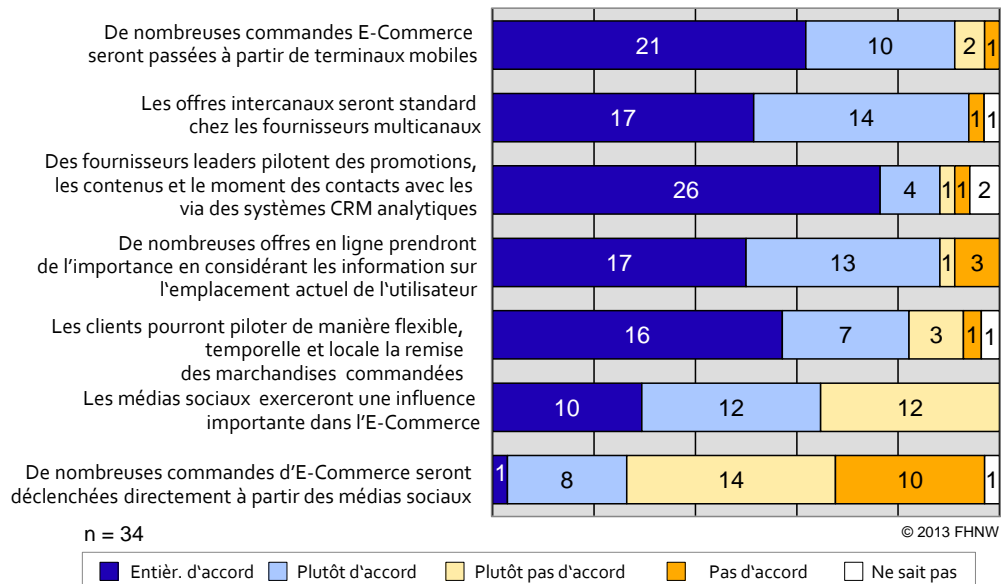


Fig. 33: appréciations des tendances actuelles

La Fig. 33 présente les appréciations des tendances actuelles. Les anticipations formulées dans les chapitres «Appareils mobiles» (page 11) et «Concepts commerciaux» multicanaux (page 7) se reflètent dans les taux élevés d'approbation des déclarations jugées. Il faut toutefois mentionner des mots-clés complémentaires cités à de multiples reprises tels que des **offres ad hoc** sous la forme de services basés sur la géolocalisation et sur la convergence des terminaux – dont relève également le téléviseur interactif («**Smart TV**»).

Les acteurs vont piloter de plus en plus les contenus et le moment d'**approcher les clients** au moyen de systèmes analytiques de gestion de la relation clients (CRM). Etant donné que les clients vont désormais piloter de manière plus flexible la **remise des marchandises commandées** dans le temps et en termes de lieux, on peut s'interroger sur la manière de couvrir les coûts supplémentaires escomptés.

«Rétrospectivement, on aurait dû aborder plus intensément les nouvelles tendances»

Simon Lehmann, travelwindow

«D'ici à cinq ans, il sera tout à fait normal que les canaux s'interpénètrent sans discontinuité»

Christian Kunz, ricardo.ch

«A l'avenir, la séparation entre site Internet propre et médias sociaux se résorbera»

Pascal Meyer, QoQa Services

«Dès que des modèles appropriés auront été trouvés pour les coûts des transactions, des ventes seront également générées par les médias sociaux»

Pascal Meyer, QoQa Services

«La télévision du futur sera personnelle, avec une publicité personnalisée et un portefeuille intégré»

Bea Knecht, Zattoo International

«D'ici à cinq ans, la TV interactive aura fortement relativisé l'importance du PC pour l'E-Commerce»

Daniel Röthlin, Ex Libris

«La boutique en ligne en tant que canal de vente va céder sa position de premier plan aux appareils mobiles»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Parmi les autres thèmes mentionnés à plusieurs reprises dans le cadre des réponses orales figurent les **opinions du grand public** – par exemple les déclarations de consommateurs dans les médias sociaux – et le **shopping assisté («Curated Shopping»)** ou **agrégé («Endorsed Shopping»)**. Cette dernière expression désigne des concepts de boutiques où ce sont les recommandations d'experts ou de personnes éminentes qui occupent une place centrale.

«L'inspiration est une tendance dans l'E-Commerce; il nous faut nous écarter de l'orientation par transaction»

Janos Heé, Swiss International Air Lines

«Les services basés sur la géolocalisation vont rapidement gagner en importance»

Erich Mühlemann, TUI Suisse

3.2 Appréciation du droit légal de rétractation dans l'E-Commerce

Un avant-projet de modification du code des obligations est débattu depuis août 2012 dans le cadre de l'initiative parlementaire 06.441 «Plus de protection des consommateurs et moins d'abus dans le cadre de la vente par téléphone». Cet avant-projet regroupe la vente active par téléphone et la vente en ligne sous le concept de «vente à distance» et traite les deux selon les mêmes attributs. Le projet de loi s'appuie, en termes de contenu, sur le droit de l'UE et prévoit un droit de rétractation dans le commerce en ligne.

Les participants à l'E-Commerce Report Suisse 2013 ont été interrogés sur le projet de loi actuel relatif à l'introduction d'un droit de rétractation général dans l'E-Commerce. La plupart des participants à l'étude ont connaissance du projet de loi. Quelques-uns ont soumis une prise de position dans le cadre de la procédure de consultation, certains d'entre eux ayant été impliqués dans les prises de positions d'associations.

Pour les clients, cette loi constituerait un avantage – six personnes interrogées sont de cet avis. Les évaluations du droit général de rétractation sont regroupées à la Fig. 34: un participant à l'étude le juge positivement parce que le droit de rétractation abaisse le niveau de perception du risque des consommateurs et facilite ainsi le commerce en ligne. Neuf participants à l'étude jugent la loi de manière neutre en indiquant notamment que leur entreprise ne serait pas touchée du fait de la présence d'exclusions.

Deux tiers jugent négativement le droit légal de rétractation. Le principal argument est qu'il serait **inutile**. En outre, il serait sans effet sur les acteurs qui trompent consciemment leurs clients ou procèdent de manière frauduleuse par d'autres biais. De nombreux fournisseurs suisses accordent déjà aujourd'hui un droit de rétractation – il figure par exemple dans le **«Code d'honneur de la vente à distance»**[8] auquel tous les membres de l'Association de la vente à distance suisse (ASVAD) se soumettent. Environ un tiers des participants à l'étude est membre de cette association. D'autres acteurs expliquent qu'ils se comportent de manière très **accommodante** dans le cas de souhaits de retours, même si ce droit n'est pas invoqué en tant que tel.

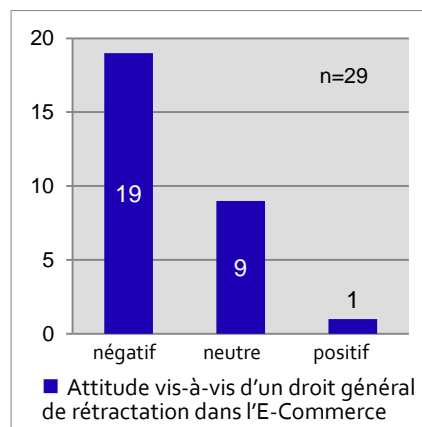


Fig. 34: droit général de rétractation

«Cela n'est absolument pas nécessaire!»

Samy Liechti, BLACKSOCKS

«Cela serait extrêmement problématique d'apprendre seulement 14 jours après la livraison que j'ai conclu l'affaire ou non»

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

«La conséquence est qu'il faut prendre des mesures défensives complémentaires contre ceux qui veulent détourner le système»

Matthias Fröhlicher, KOALA

«Si un droit de révocation légal était introduit en Suisse, le taux de retour augmentera obligatoirement»

Antoine Thooris, Redcats Suisse

«Un commerçant spécialisé gère plus facilement les retours sur la base de la conception de ses propres prestations de services que lorsque cela figure dans un article de loi»

Markus Mahler, Brack Electronics

Comparé à un retour accordé du fait d'une meilleure orientation vers le service, le droit légal de rétractation provoquerait surtout des inconvénients.

Si les consommateurs téléphonent aujourd'hui pour obtenir une reprise et justifier leur demande, la prétention à la rétractation pourrait se faire sans aucune justification dans le cadre de la réglementation prévue. Les acteurs craignent des applications abusives de la loi, autrement dit des commandes sans intention effective d'achat, à l'image de ce qui se produit dans l'UE. D'autre part, cela va provoquer des difficultés par rapport à l'affectation des marchandises déjà utilisées. Des difficultés supplémentaires vont surgir dans le cadre de la délimitation entre transactions auxquelles la loi doit s'appliquer et celles constituant des exceptions où elle sera inapplicable. La loi va entraîner une augmentation des taux de retours et elle va provoquer des surcoûts importants chez les acteurs. A partir du moment où ces surcoûts ne pourront pas être imputés à leurs auteurs, ils seront intégrés aux prix. Il faudra aussi s'attendre à une complexification des conditions générales de vente dans la mesure où les fournisseurs voudront se protéger des rétractations frauduleuses et de celles générant des pertes élevées sur la valeur de la marchandise.

4 Conception de l'étude

L'E-Commerce Report Suisse est une série d'études scientifiques qui collecte chaque année des données. Il s'agit d'une étude empirique, principalement qualitative et multisectorielle. Du fait de son orientation à long terme, l'E-Commerce Report a pour objectif de saisir et d'analyser l'évolution de l'E-Commerce B2C en Suisse.

Lancé pour la première fois en 2009, ce rapport est publié au printemps 2013 dans sa **cinquième édition**. Les éditions antérieures de l'E-Commerce Report sont disponibles gratuitement sous www.e-commerce-report.ch.

4.1 Manière de procéder au moment de la collecte des données

L'E-Commerce Report cherche à décrire l'évolution de l'E-Commerce B2C en Suisse sur une durée de plusieurs années. Dans ce contexte, seuls les experts des secteurs considérés peuvent répondre aux questions posées. Ce sont des responsables E-Commerce des principaux fournisseurs suisses. L'E-Commerce Report se distingue ainsi des études qui reposent sur une enquête auprès des consommateurs.

Pour susciter un intérêt à participer à l'étude chez les responsables de l'E-Commerce, ceux-ci sont regroupés dans un club de pairs, le **panel des leaders de l'E-Commerce suisse**. Le panel offre aux participants l'opportunité de nouer de nouveaux contacts et d'échanger avec des personnes occupant des postes similaires. Une manifestation réunissant chaque année les membres du panel procure le cadre requis.

Du fait du caractère exploratoire de l'étude, la collecte des données est réalisée sous la forme d'une enquête essentiellement qualitative. En règle générale, les membres du panel sont interviewés personnellement par les auteurs de l'étude, Ralf Wölfle et Uwe Leimstoll. L'enquête est conçue sous la forme d'un entretien entre experts, ce qui permet une réflexion approfondie sur les sujets évoqués. Dans certains cas, et uniquement dans certaines conditions, des questionnaires sont soumis par écrit.

Pour garantir une enquête structurée et cohérente et afin de permettre une comparaison entre les résultats d'une année sur l'autre, un questionnaire structuré est établi chaque année. Si les questionnaires de 2009 et de 2010 contiennent presque exclusivement des questions ouvertes, ceux élaborés à partir de 2011 sont complétés par des questions fermées. L'avantage de cette manière de procéder est que la personne interrogée peut commencer par répondre avec ses propres termes à la question ouverte sans être influencée, puis des réponses complémentaires de qualité uniforme sont enregistrées au travers des questions fermées. Pour fournir un support au processus de l'interview, le questionnaire est complété en partie par des informations préparées sous forme individuelle qui sont vérifiées et ajustées au cours de l'interview. Les aspects individuels se rapportent à des particularités sectorielles ou de l'entreprise qui fait l'objet de l'enquête. Les participants à l'étude reçoivent le questionnaire au début de l'interview. Ils sont informés des thèmes à traiter seulement quelques jours avant son lancement.

Les questionnaires papier se présentent sous la forme d'un document au format PDF que les participants à l'étude remplissent à l'ordinateur. Le recours à un questionnaire écrit se limite aux participants que les auteurs ont déjà rencontrés au cours des années précédentes et pour lesquels les principaux faits et le contexte sont connus. En 2013, 5 personnes sur 34 participants à l'étude ont été interrogées par écrit.

Le **questionnaire** des interviews 2013 – les thèmes traités sont reproduits en annexe – correspond largement au questionnaire des années antérieures en termes de structure et de contenu. Certaines questions ont été complétées ou supprimées. En outre, un nombre limité de thèmes est sondé chaque année pour une enquête annuelle non répétitive. Ce processus 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 majeurs. Les modifications apportées aux questions annuelles sont opérées avec une grande attention. Lorsque c'est le cas, c'est pour préciser la question ou pour s'adapter à des circonstances nouvelles ou pour tenir compte d'une limitation dans le temps. Le questionnaire utilisé pour l'enquête écrite est largement identique à celui qui est utilisé pour les interviews.

Sont invités à participer au panel et donc à l'enquête les membres des directions d'entreprises ou les responsables d'E-Commerce d'entreprises jugées pionnières dans le développement de l'E-Commerce dans leur secteur. Ces entreprises font ainsi partie de l'un des trois groupes suivants:

- Leaders de l'E-Commerce: ils se caractérisent par une réussite pluriannuelle attestée dans l'E-Commerce au sein de leur secteur
- Entreprises commerciales pionnières dans leur secteur (en termes de taille et de notoriété/marque): elles exploitent plusieurs canaux de distribution et s'engagent à fond dans l'E-Commerce
- Innovateurs de l'E-Commerce: ils ont été remarqués du fait de leurs propres innovations ou introduisent, en tant qu'adoptants précoces, des modèles commerciaux nouveaux développés à l'étranger.

La volonté de participer à l'E-Commerce Report est forte. Seul un petit nombre d'entreprises approchées refuse de participer à l'enquête. 31 des 34 acteurs ont été interviewés une nouvelle fois en 2013, trois entreprises ont pris part pour la première fois à l'étude en 2013. Un questionnaire enrichi est utilisé pour interviewer les nouveaux participants à l'étude, celui-ci comportant des questions additionnelles importantes pour la bonne compréhension de ce qu'est l'E-Commerce et de son organisation au sein de l'entreprise considérée, ces questions ayant également été posées aux autres participants à l'étude lors de la première enquête.

La conception du questionnaire repose pour l'essentiel sur le concept de l'étude. A la question sur l'évolution du chiffre d'affaires, il est possible de répondre par des chiffres absolus ou des valeurs d'indice. Quelques entreprises privilégient l'indexation afin de préserver la confidentialité des chiffres absolus. Un modèle de fichier Excel est mis à la disposition des participants pour déterminer de manière uniforme les valeurs d'indice. En 2013, un seul participant à l'étude n'a pas répondu à cette question.

Les participants sont interviewés différemment sur les questions portant sur «l'importance attribuée à l'E-Commerce au sein de l'entreprise» et les «attentes suscitées par l'avenir de l'E-Commerce au sein de l'entreprise». L'appartenance de l'entreprise à la catégorie des «Pure Players», à celle des acteurs multi-canaux ou à celle des «Pure Players» confrontés à des canaux concurrents au sein du groupe de rattachement (stratégie multimarque) constitue un critère de distinction. LeShop SA appartient par exemple à ce dernier groupe. La société est d'une part un «Pure Player» organisé de manière autonome, mais elle appartient au groupe Migros qui, avec d'autres canaux de vente, est actif dans le même secteur. Les entreprises qui exploitent des canaux complémentaires parallèlement à l'E-Commerce sont interrogées sous forme complémentaire sur certains aspects de leurs activités qui ne sont pas pertinents pour des «Pure Players». Est considérée dans l'étude comme un «Pure Player» une entreprise dont au moins 90% du chiffre d'affaires sont générés par l'E-Commerce.

Aucune interview traditionnelle en prétest n'a été réalisée en 2013, notamment parce que personne ayant un niveau de compétence comparable à celui des interlocuteurs n'est disponible. En outre, il est clair qu'une importance différente est vouée à la réalisation d'un prétest lors de la cinquième réalisation de l'enquête que lors la première. Le questionnaire 2013 a été testé dans le cadre de la première interview régulière. Ensuite, quelques adaptations ont été faites sans que cela ne modifie fondamentalement les questions.

Selon les interlocuteurs, les **interviews** ont duré entre deux et trois heures et environ une heure de plus pour les entreprises qui ont participé pour la première fois. Les entretiens ont été enregistrés et stockés sous la forme de fichiers audio. Les questions fermées ont reçu une réponse par des croix apposées sur le questionnaire imprimé. Après l'interview, les réponses orales ont été documentées par écrit par les interviewers dans des récapitulatifs détaillés à partir de l'audition des enregistrements. Il a ainsi été possible de renoncer à la production de transcriptions mot à mot.

Le remplissage du **questionnaire écrit** a duré, selon les indications fournies par les personnes interrogées, entre 45 et 75 minutes. Les questions ouvertes ont été posées de telle manière que la personne interrogée dispose d'une grande marge de manœuvre par rapport au choix du degré d'exhaustivité de la réponse écrite. Comme le montre la longueur des réponses des participants à l'étude, leur aptitude à fournir de longues explications écrites est faible.

Globalement, 29 interviews ont été réalisées durant la période allant du 10 janvier 2013 au 18 mars 2013. Les questionnaires papier au format PDF ont été envoyés fin janvier à cinq entreprises qui y ont répondu

jusqu'à la mi-mars. Le **pourcentage de réponses** fournies s'élève ainsi à 100% pour 2013 – aussi bien pour les interviews que pour les enquêtes écrites.

4.2 Participants à l'étude

34 entreprises et leurs responsables E-Commerce ont participé à la réalisation de l'étude en 2013; elles sont présentées au Tab. 4. Le tableau indique par ailleurs qui a conduit l'interview ou si l'enquête a été réalisée par écrit. Douze entreprises ont participé à l'étude pour la cinquième fois, trois pour la quatrième fois, sept pour la troisième fois, neuf pour la deuxième fois et trois pour la première fois. Dans onze entreprises, l'interlocuteur a changé depuis la réalisation de la première interview.

4.3 Dépouillement et présentation des résultats de l'analyse

Le concept de l'étude est axé sur la description de l'évolution de l'E-Commerce en Suisse dans son ensemble, son objectif n'est donc pas de décrire certains acteurs de l'E-Commerce. Il a été assuré aux participants à l'étude que leurs indications individuelles demeureront **confidentielles** pour autant qu'elles ne soient pas déjà divulguées publiquement en d'autres lieux et que le rapport d'étude sera aggloméré de telle manière à ce qu'aucune déduction ne pourra être tirée sur certaines entreprises. Ces conditions générales conceptuelles permettent de bénéficier d'une forte sincérité dans le cadre des entretiens.

Les réponses des participants ont été regroupées dans des tableaux pour le dépouillement de l'enquête. Lorsque cela fut nécessaire pour obtenir une meilleure vue d'ensemble, les déclarations ont été paraphrasées et généralisées. Sur cette base, les réponses ont pu être réparties en groupes d'énoncés ou d'axes de développement identiques et, lorsque c'était judicieux, décomptées avec des réponses analogues.

Comme indiqué, conformément à l'objectif exploratoire de l'étude, de nombreuses **questions ont été formulées de manière ouverte**. Les interlocuteurs ont ainsi pu répondre de manière conforme à leur vision. L'identification des aspects les plus importants d'une problématique et des concepts s'y rattachant fait ainsi partie des connaissances acquises grâce à l'étude. Les **questions fermées** ont débouché de manière homogène sur des résultats pouvant être décomptés sous forme supplémentaire qui, dans le rapport d'étude, sont documentés sous forme d'histogrammes. Pour le rapport d'étude 2013, les résultats chiffrables ont été soumis pour la première fois à des tests statistiques de signification. A cette occasion, deux critères ont été sélectionnés simultanément pour répartir les entreprises en groupes sur la base d'hypothèses formulées précédemment. On a ensuite vérifié, par un test d'homogénéité selon la méthode du Chi2, si les groupes se distinguaient de manière significative les uns des autres. Etant donné l'étroitesse de l'échantillon, les tests n'ont pu être mis en œuvre que de manière très limitée.

Le degré d'exhaustivité des réponses, l'étendue des déclarations et leur confidentialité ont rendu nécessaire une **agglomération interprétative**. L'interprétation a été faite sur la base de l'expertise des auteurs de l'étude. Les deux auteurs de l'étude disposent de plus de dix ans d'expérience dans la recherche et la publication dans le domaine de l'E-business. Les réponses agglomérées ont ensuite été regroupées dans le rapport d'étude. Dans toute la mesure du possible, la gamme des multiples aspects a été présentée lorsqu'elle reflétait un enrichissement des résultats antérieurs de l'étude. Par contre, les répétitions, de même qu'un nombre important de déclarations individuelles et d'informations se rapportant aux entreprises ou aux secteurs, n'ont pas été intégrées dans le rapport d'étude.

Les citations nominatives dans le rapport d'étude ou les informations sur certaines entreprises qui ne sont pas disponibles publiquement ont été soumises au préalable aux participants aux entretiens pour autorisation.

L'E-Commerce Report est également aggloméré dans sa structure. La construction s'écarte de la chronologie des questions posées durant l'interview. Les résultats obtenus à partir de certaines questions ne sont pas traités de manière explicite dans le rapport.

Le rapport d'étude final a été publié le 18 juin 2013, jour où s'est tenue la manifestation réunissant le panel, et il a été mis à disposition pour téléchargement sur le site Internet www.e-commerce-report.ch. La publication du rapport d'étude a été annoncée par le biais d'un communiqué de presse.

Tab. 4: personnes interrogées et types d'interview avec les personnes ayant réalisé l'interview

Entreprises	Personne interrogée	Interviewer/ Interview écrit
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO	Ralf Wölfle
Brack Electronics SA	Markus Mahler, CEO	Ralf Wölfle
buch.ch SA	Ines Bohacek Rothenhäusler, directrice	Ralf Wölfle
CeDe-Shop SA	Peter Bühler, CEO	Ralf Wölfle
coop@home (Coopérative Coop)	Philippe Huwyler, directeur coop@home	Ralf Wölfle
Digitec SA	Marcel Dobler, CEO	Ralf Wölfle
eBay International SA	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy	Interview écrite
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, Marketing Director Austria, Germany, Switzer- land	Uwe Leimstoll
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO	Ralf Wölfle
Ex Libris SA	Daniel Röthlin, CEO	Ralf Wölfle
FashionFriends SA	Peter Schüpbach, CEO	Ralf Wölfle
Flaschenpost Services SA	Dominic Blaesi, CEO et co-fondateur	Uwe Leimstoll
Geschenkidee.ch Sarl	Patrick Strumpf, CEO	Ralf Wölfle
Goodshine SA (DeinDeal)	Amir Suissa, CEO	Uwe Leimstoll
Hotelplan Suisse (MTCH SA)	Tim Bachmann, Director Dynamic Touroperat- ing	Uwe Leimstoll
Ifolor SA	Sven Betzold, Chief Research Officer	Ralf Wölfle
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Co-founder and Director	Ralf Wölfle
Kuoni Reisen SA	Jeffrey Koenigs, Head of E-Commerce	Uwe Leimstoll
LeShop SA	Christian Wanner, CEO	Ralf Wölfle
Mövenpick Wein SA	Daniel Leber, directeur marketing et communi- cation	Uwe Leimstoll
Orell Füssli Buchhandlungs SA	Fabio Amato, directeur	Ralf Wölfle
QoQa Services SA	Pascal Meyer, directeur	Ralf Wölfle
Redcats Suisse SA	Antoine Thooris, Chief Operation Officer Swit- zerland, Italy, Germany & Austria	Ralf Wölfle
ricardo.ch SA	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group	Uwe Leimstoll
Ringier Digital SA (Scout24 Schweiz)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Develop- ment	Interview écrite
Chemins de fers fédéraux CFF	Patrick Comboeuf, directeur E-Business	Ralf Wölfle
Starticket SA	Peter Hürlimann, CEO	Interview écrite
Steg Electronics SA	Reto Ambiel, CEO	Ralf Wölfle
Swiss International Air Lines SA	Dr. Janos Heé, Head of E-Commerce	Ralf Wölfle
Ticketcorner SA	Andreas Angehrn, CEO	Interview écrite
travelwindow SA	Simon Lehmann, CEO (ad interim)	Uwe Leimstoll
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution	Uwe Leimstoll
Weltbild Verlag Sarl	Rita Graf, directrice	Ralf Wölfle
Zattoo International SA	Bea Knecht, présidente du CA	Interview écrite

Auteurs

Le professeur **Ralf Wölfle** est en charge de l'E-business, centre de compétence majeur à l'Institut d'informatique économique rattaché à la Haute école de gestion de la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse (FHNW). Dans ce domaine thématique, l'axe de compétence majeur touche les domaines «Recherche appliquée» et «Prestations de services». 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. Ralf Wölfle est coéditeur et coauteur de douze livres consacrés au champ thématique de l'E-business et il est l'auteur de nombreuses autres publications. Il est membre du bureau de l'association simsa, l'association suisse du secteur de l'économie de l'internet, ainsi que président de longue date du jury de l'Efficacité commerciale dans le cadre du concours sectoriel «Best of Swiss Web».

Le professeur Dr. **Uwe Leimstoll** est enseignant en informatique économique et en E-business à la Haute école de gestion de la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse (FHNW). Dans le cadre de l'E-business, axe de compétence majeur de l'Institut d'informatique économique, il dirige des projets de recherche liés à l'économie, dans les domaines thématiques «Personnalisation», «Analyse Web» et «Logiciels commerciaux dans les PME». Avant d'obtenir son doctorat en gestion informatique dans les 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 : structure des interviews

En 2013, les interviews ont été basées sur la grille thématique suivante:

Thème 1 : Importance de l'E-Commerce (actuellement)	
1.1	L'E-Commerce B2C dans le secteur
1.1.1	Importance de l'E-Commerce B2C pour le secteur (qualitativement)
	Déclarations générales sur le développement du secteur (qualitativement)
	Importance de l'E-Commerce B2C dans le secteur (qualitativement)
1.1.2	Importance de l'E-Commerce B2C pour le secteur (quantitativement)
	Importance de l'E-Commerce B2C dans le secteur (quantitativement)
	Part de l'E-Commerce au chiffre d'affaires dans le secteur
1.1.3	Développements actuels dans l'E-Commerce B2C dans le secteur
	Développements actuels dans l'E-Commerce B2C dans le secteur
	Changements du côté des acteurs dans l'E-Commerce dans le secteur
	Concepts commerciaux multicanaux
	Extensions d'assortiments et logistique
	Appareils mobiles
1.2	E-Commerce B2C dans l'entreprise
1.2.1	Importance de l'E-Commerce B2C pour l'entreprise (Distinction entre acteurs E-Commerce purs, acteurs multicanaux et E-Commerce purs avec des canaux concurrents au sein du groupe)
	Importance de l'E-Commerce B2C pour l'entreprise
	Comportement en matière d'investissement
	Imbrication de l'unité commerciale E-Commerce dans la structure de l'entreprise / du groupe
	Appréciation de la rentabilité de l'entreprise E-Commerce B2C au niveau du bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT)
1.2.2	Enquête sur l'évolution du chiffre d'affaires
	Chiffres d'affaires pour l'évaluation de la croissance durant les trois dernières années, de 2010 à 2012
	Part du chiffre d'affaires 2012 générée par l'intermédiaire d'appareils mobiles
Thème 2 : Systèmes de création de valeur des différentes entreprises (actuellement)	
2.1	Le système de création de valeur de l'entreprise
	Intégration resp. examen du système de création de valeur de l'entreprise
	Principaux avantages concurrentiels

Thème 3 : Organisation actuelle de l'E-Commerce et améliorations (actuellement)	
3.1	Organisation actuelle de l'E-Commerce et améliorations prévues en cours d'année
	Objectif quantitatif en 2013
	Les trois principaux champs d'activité en 2013
	Formes de publicité
3.2	Médias sociaux
	Engagement actuel dans les médias sociaux
	Evaluation des médias sociaux
3.3	Transactions à partir d'appareils mobiles
	Support actuel des équipements terminaux mobiles
	Evaluation des appareils mobiles
3.4	Infrastructure informatique
	Evaluation de la propre infrastructure informatique
3.5	Priorités de mise en œuvre des améliorations en 2013
	Priorités des activités visant l'amélioration des perspectives de succès en E-Commerce en 2012
Thème 4 : Anticipations pour l'avenir (d'ici à cinq ans: 2018)	
4.1	Anticipations pour le secteur
	Anticipations pour l'importance de l'E-Commerce B2C d'ici à cinq ans dans le secteur
	Dangers/risques pour la croissance future de l'E-Commerce B2C
	Evaluation du projet de loi actuel sur l'introduction d'un droit général de rétractation
	Signification des tendances de l'E-Commerce pour les cinq années à venir
4.2	Attentes pour l'entreprise isolément (Distinction entre acteurs multicanaux et acteurs E-Commerce purs («Pure Players»))
	Importance de l'E-Commerce pour l'entreprise d'ici à cinq ans
	Anticipations concernant la rentabilité d'ici à cinq ans
	Dangers/risques pour le développement de l'E-Commerce B2C au sein de l'entreprise
	Importance d'ici à cinq ans des chiffres d'affaires pour l'E-Commerce B2C à l'étranger
Thème 5 : Leçons retenues durant les cinq dernières années (2008)	
	Leçons retenues durant les cinq dernières années (2008)

Annotations et sources

- 1 En évoquant une «contribution des réseaux électroniques», il doit être tenu compte du fait que le regroupement des fonctions de création de valeur du commerce à travers Internet et les appareils mobiles va rendre possible le déroulement des différentes phases de transactions dans des canaux différents. Cela rend désormais impossible toute délimitation nette de l'E-Commerce et d'autres canaux. Exemple: un client commande une marchandise en ligne, celle-ci devant être retirée dans un magasin du même fournisseur.
- 2 Voir aussi «La Suisse est un pays de «Followers» dans l'E-Commerce Report 2012, page 2.
- 3 E-Commerce Report 2011, page 24.
- 4 Voir aussi l'E-Commerce Report 2012, page 23.
- 5 En se basant sur la réalisation d'un test du Chi2 d'homogénéité avec une probabilité d'erreur de moins de 10%.
- 6 L'énoncé de la formulation était en 2012: «Meilleur contrôle et pilotage des activités de marketing».
- 7 Au niveau de «Introduire / développer des services multicanaux», on constate une distorsion du résultat dans la mesure où, de par sa nature, l'importance d'une telle démarche est différente chez les acteurs multicanaux et chez les «Pure Players». Si on ne prenait en considération que les acteurs multicanaux, ce point se trouverait en sixième position sur la liste des priorités.
- 8 Association suisse de la vente à distance (ASVAD): Code d'honneur de la vente à distance, Zurich, 28.5.2010.