

# E-Commerce-Report Suisse 2015

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

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

**ADUNO**  
payment services

cornercard

**hybris software**  
An SAP Company

  
MasterCard  
Worldwide

 **PayPal**

**PostFinance**+

 **UBS**

  
unic

# **E-Commerce-Report Suisse 2015**

## **Le commerce en ligne en Suisse du point de vue des acteurs**

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN	978-3-03724-153-0
Editeur	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Wirtschaft Institut für Wirtschaftsinformatik
Date	9 juin 2015

© 2015 Hochschule für Wirtschaft FHNW et les auteurs  
La publication peut être citée avec mention de la source.



# Préface

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

L'E-Commerce Report Suisse présente l'évolution de l'E-Commerce B2C du point de vue des acteurs suisses. Il se distingue ainsi des autres études sur l'E-Commerce qui reposent le plus souvent sur des enquêtes effectuées auprès des consommateurs. Les bases de la série d'études réalisées sur le long terme sont constituées par des interviews conduites chaque année avec les membres de l'E-Commerce Leader Panels Suisse. Cet échantillon représente des entreprises qui relèvent des principaux acteurs d'E-Commerce dans leur secteur ou qui proposent des prestations hors du commun, par exemple en termes d'innovation, et qui ont ainsi attiré l'attention sur elles. Cet échantillon, constitué en 2009, est étendu en permanence. 38 dirigeants ou responsables d'E-Commerce ont participé à l'étude 2015.

## Expérience pratique des acteurs de l'E-Commerce

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

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

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

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

Zurich, juin 2015

Datatrans SA



Hanspeter Maurer  
Directeur



Urs Kisling  
Administrateur



## Responsables de l'étude



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

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

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

Le centre de compétences E-Business fait partie du domaine couvert par l'**Institut für Wirtschaftsinformatik** de la Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Il fournit des prestations dans les domaines «Recherche appliquée et développement», «Prestations de services» et «Formation continue». La perspective du management, en charge de la conception et de la matérialisation des potentiels de valorisation de l'E-business, passe au premier plan. L'imbrication de la stratégie, des processus commerciaux et de l'informatique constitue un thème central majeur. Les connaissances dégagées sont reprises dans les enseignements.

Contact: Prof. Ralf Wölfle  
Responsable du centre de compétence E-Business  
Courriel: [ralf.woelfle@fhnw.ch](mailto:ralf.woelfle@fhnw.ch)

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,  
Peter Merian Strasse 86, CH-4002 Basel, Tel. +41 61 279 17 55  
[www.fhnw.ch/iwi/e-business](http://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 développements actuels et en faire une thématique de débats. Datatrans ne dispose d'aucun accès aux données d'origine ni aux déclarations individuelles des participants à l'étude.

Contact: Hanspeter Maurer  
Directeur  
Courriel: [hanspeter.maurer@datatrans.ch](mailto:hanspeter.maurer@datatrans.ch)

Datatrans AG, Kreuzbühlstrasse 26, CH-8008 Zurich, Tel. +41 44 256 81 91  
[www.datatrans.ch](http://www.datatrans.ch)

Des informations complémentaires sur la série d'études sont accessibles sur le site. [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch)

## Parrains de l'étude



Ce n'est pas sans raison si plus de 20 000 partenaires contractuels font confiance à Aduno. Nous vous proposons des produits dans le domaine de l'acceptation des cartes de crédit et de débit, des solutions de terminaux innovantes ainsi que des services attractifs qui facilitent votre quotidien en matière de paiement sans numéraire et de ventes. En outre, des services en ligne complètent de plus en plus notre large palette d'offres. Notre objectif est de faciliter votre travail quotidien et de ramener le paiement sans numéraire à l'essentiel: la sécurité, la fiabilité et la rapidité, afin que vous ayez plus de temps à consacrer à vos clients. Vous trouverez de plus amples informations sur: [www.aduno.ch](http://www.aduno.ch).



En 1975, la Cornèr Banque a été la première banque à introduire en Suisse la carte de crédit Visa. N'ayant cessé d'innover dans ses prestations, elle a depuis lors largement contribué à façonner le paysage helvétique des cartes de crédit. Cornercard propose une large palette de cartes de paiement Visa, MasterCard et Diners Club basées sur les technologies les plus récentes et est reconnue comme l'un des pionniers dans le secteur internet. Vous trouverez de plus amples informations sur: [www.cornercard.ch](http://www.cornercard.ch).



hybris software, entreprise du groupe SAP, propose des solutions omni-canal de commerce et d'engagement client fournissant aux entreprises un système efficace de gestion des données client, d'outils marketing contextuels et de commerce unifié, hybris Commerce Suite, hybris Marketing et hybris Billing sont au cœur de la suite aux côtés de SAP® Cloud for Sales, SAP Cloud for Service, et SAP CRM, fournissant aux organisations une vue d'ensemble du client et facilitant l'engagement client pour résoudre les problèmes complexes de l'entreprise. Vous trouverez de plus amples informations sur: [www.hybris.com](http://www.hybris.com).



MasterCard (NYSE: MA) est une société internationale technologique dans l'industrie des paiements. Elle exploite le réseau de paiement le plus rapide au monde et tisse des liens entre consommateurs, institutions financières, commerçants, autorités publiques et entreprises dans plus de 210 pays. Les produits et services MasterCard favorisent les activités commerciales au quotidien - telles que le shopping, les voyages, la gestion d'une entreprise et de ses finances - de manière plus simple, plus sûre et plus efficace pour tous. Vous trouverez de plus amples informations sur: [www.mastercard.com](http://www.mastercard.com).



Créé en 1998, PayPal traite près de 11,6 millions de paiements pour nos clients par jour. PayPal donne aux utilisateurs le contrôle de leur argent en leur permettant d'envoyer de l'argent simplement sans avoir besoin de communiquer leurs informations bancaires. PayPal est une plateforme de paiements mondiale disponible pour les personnes dans 203 marchés, permettant aux clients de se faire payer dans plus de 100 devises. Vous trouverez de plus amples informations sur: [www.paypal.ch](http://www.paypal.ch).



Les commerçants s'ouvrent ainsi à un potentiel de plus de 3 millions de personnes, grâce aux moyens de paiement efficaces et sûrs de PostFinance (PostFinance Card avec l'option Alias, idéale pour les commerçants pratiquant la combinaison de distribution à canaux multiples et PostFinance E-Finance) PostFinance offre ainsi une garantie de paiement, une rentrée rapide des crédits et un Micro-payment Pricing avantageux. Un service 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, est à la disposition des commerçants et des acheteurs. Vous trouverez de plus amples informations sur: [www.postfinance.ch/e-payment](http://www.postfinance.ch/e-payment).



UBS est l'un des instituts d'émission de cartes de crédit leader sur le marché suisse. UBS offre à ses clients un assortiment diversifié de cartes de crédit auquel viennent s'ajouter des prestations supplémentaires intéressantes, un service clientèle professionnel et de longues années de savoir-faire. UBS investit continuellement dans la sécurité et la technologie des types de cartes qu'elle offre. Fiabilité, discrétion et confiance sont les piliers de l'offre de cartes de UBS. Vous trouverez de plus amples informations sur: [www.ubs.com/karten](http://www.ubs.com/karten).



Unic est le premier acteur européen de solutions intégrées d'e-business. Avec nos clients, nous identifions et saisissons les opportunités stratégiques de l'univers numérique afin de créer une Customer Journey continue avec un événement unique à la clé. Audi, Credit Suisse, La Poste Suisse, Mammüt, PKZ et les CFF figurent parmi nos clients de renom. Vous trouverez de plus amples informations sur: [www.unic.com](http://www.unic.com).

# Table des matières

Préface .....	III
Responsables de l'étude .....	V
Parrains de l'étude.....	VI
Table des matières .....	VII
Répertoire des participants à l'étude 2015 .....	VIII
Management Summary.....	IX
1 Systèmes en concurrence.....	1
2 L'E-Commerce B2C au début 2015 en Suisse.....	3
2.1 Volumes et parts de marché des marchandises commandées en ligne.....	3
2.2 Dépréciation de l'euro et perspectives 2015.....	3
2.3 Vecteur de croissance de l'E-Commerce .....	4
2.4 Une dynamique persistante.....	5
2.5 Evolutions du côté des acteurs .....	7
2.6 Situation par secteur .....	8
2.7 Concepts commerciaux transversaux aux canaux .....	12
2.8 Logistique .....	14
2.9 Appareils mobiles.....	16
2.10 Besoin d'une réglementation .....	18
3 L'E-Commerce B2C dans les entreprises individuelles .....	19
3.1 Evolution du chiffre d'affaires dans les entreprises.....	19
3.2 Evaluation de la situation en termes de revenus .....	20
3.3 Objectifs de chiffre d'affaires pour 2015.....	21
3.4 Extension des possibilités de génération de revenus.....	22
3.5 Investissements.....	23
3.6 A quoi travaillent les entreprises.....	23
3.7 Coopérer ou péricliter? .....	26
4 Attentes futures – d'ici à 2020 .....	29
5 Rétrospective – retour en 2010.....	33
6 Places de marchés horizontales en ligne .....	34
6.1 Evolutions actuelles générales des plateformes horizontales de marché .....	34
6.2 Places de marché en ligne horizontales payantes en Suisse .....	35
6.3 Trois thèses .....	36
6.4 Le défi.....	38
7 Le temps fort de l'année: le Ticketing.....	39
7.1 Catégories de acteurs actifs dans le Ticketing .....	39
7.2 Ticketing et transport.....	39
7.3 Ticketing pour manifestations .....	42
7.4 Transformation numérique dans la billetterie .....	45
7.5 Transformation en fonction de l'écosystème sectoriel correspondant .....	48
8 Conception de l'étude .....	52
8.1 Principe de recherche .....	52
8.2 Sélection des participants à l'étude .....	52
8.3 Collecte des données.....	52
8.4 Evaluation et présentation des résultats de l'analyse.....	55
Annexe: conception des interviews.....	56
Auteurs .....	58
Remarques et sources .....	59

# Répertoire des participants à l'étude 2015

Tab. 1: Membres du panel des leaders Suisse 2015 de l'E-Commerce

Entreprises	Responsable de l'E-Commerce, fonction
Betty Bossi SA	Bettina Urwyler, Chef Médias digitals
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BLT Baselland Transport AG	Andreas Büttiker, Directeur
BRACK.CH AG	Markus Mahler, CEO
CeDe-Shop AG	Philippe Stuker, Head of Marketing & Logistics
Chemins de fer fédéraux suisses CFF	Christof Zogg, Chef E-Business
coop@home (Coop Sté Coopérative)	Philippe Huwyler, Chef coop@home
DeinDeal SA	Amir Suissa, CEO
Digitec (Galaxus (Suisse) AG	Florian Teuteberg, CEO
eBay International AG	Isa Müller-Wegner, Senior Director EMEA Strategy
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thüerer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO
FashionFriends AG	Jörg Hensen, CEO
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO et Co-fondateur
Geschenkidee.ch GmbH (ideecadeau.ch)	Patrick Strumpf, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Touroperating Shorthaul, Beach & Cities
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer
KOALA.CH (Chaussures Aeschbach SA)	Matthias Fröhlicher, Co-fondateur de KOALA.CH, Chef Projets et E-Commerce
LeShop SA	Dominique Locher, CEO
Manor AG	Vanessa Delplace, Director E-Commerce & Omnichannel
microspot.ch (Coop Sté Coopérative)	Martin Koncilja, Chef de la gestion des produits et du Marketing
mySwissChocolate AG	Sven Beichler, CEO et Fondateur
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, Directeur et CFO
QoQa Services SA	Pascal Meyer, Directeur
parku AG	Cyrell Mostert, Country Manager Switzerland
La Redoute Suisse SA	Laurent Garet, CEO
ricardo.ch AG	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group
Ringier Digital AG (Scout24 Suisse)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development Officer
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO
STEG Electronics AG	Manfred Steinhardt, Directeur
Swiss International Air Lines AG	Dr. Luca Graf, Senior Director, Head of Online & Direct Sales
Ticketcorner AG	Andreas Angehrn, CEO
tixtec AG	George Egloff, CEO
travelwindow AG	Inka Nobel, CEO
TrekkSoft AG	Jon Fauver, CEO
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Directrice

# Management Summary

L'E-Commerce Report 2015 est le résultat de la septième enquête détaillée, réalisée auprès de 38 acteurs de commerce en ligne, précurseurs potentiels sur le marché de l'E-Commerce et ayant leur siège en Suisse. Ce que nous entendons par précurseurs, ce sont les acteurs qui satisfont à l'un des trois critères suivants: ils font la preuve depuis plusieurs années de leur réussite dans l'E-Commerce dans leur secteur, ils sont en tant qu'entreprise précurseurs dans leur domaine en utilisant plusieurs canaux de distribution et en s'engageant avec force dans l'E-Commerce ou bien ils se sont fait remarquer soit par leur propres innovations, soit par de nouveaux modèles d'activité développés à l'étranger qu'ils transfèrent en Suisse. Exceptionnellement, deux acteurs de services de technologie ont été choisis en 2015, parce qu'ils créent, grâce à leurs solutions, les bases nécessaires à d'autres entreprises pour participer avec succès au E-Commerce. Deux tiers des participants à l'étude ont été interviewés personnellement, les autres ont été interrogés par écrit. Les résultats de cette étude regroupent dans leur majorité les déclarations faites par les experts

## Déplacement continu du chiffre d'affaires vers le commerce en ligne

Ralentissement: la réponse est oui, renversement de la tendance: à l'évidence, la réponse est non. Le commerce en ligne a augmenté sa gamme de produits en 2014 de près de 10 % par rapport à l'année précédente. Les acteurs étrangers ont pu augmenter leur part de marché. 90 % des participants à l'étude s'attendent de nouveau à une augmentation de l'E-Commerce dans leur secteur pour l'année en cours 2015 et donc à une persistance du déplacement vers le commerce en ligne. Sur une période de cinq ans, toutes les personnes interrogées s'attendent à une augmentation: 40% d'entre elles attendent une

augmentation du chiffre d'affaires de 50 % ou plus, par rapport à 2015. La croissance est, du point de vue des acteurs, l'aspect le plus attractif du marché de l'E-Commerce. On s'attend à une nouvelle poussée de croissance possible des terminaux mobiles, dès que les processus de check out seront faciles, rapides et sûrs. La baisse des prix et, dans certains secteurs, une nette croissance de l'intensité de la concurrence provenant des acteurs étrangers compliquent la situation des acteurs suisses

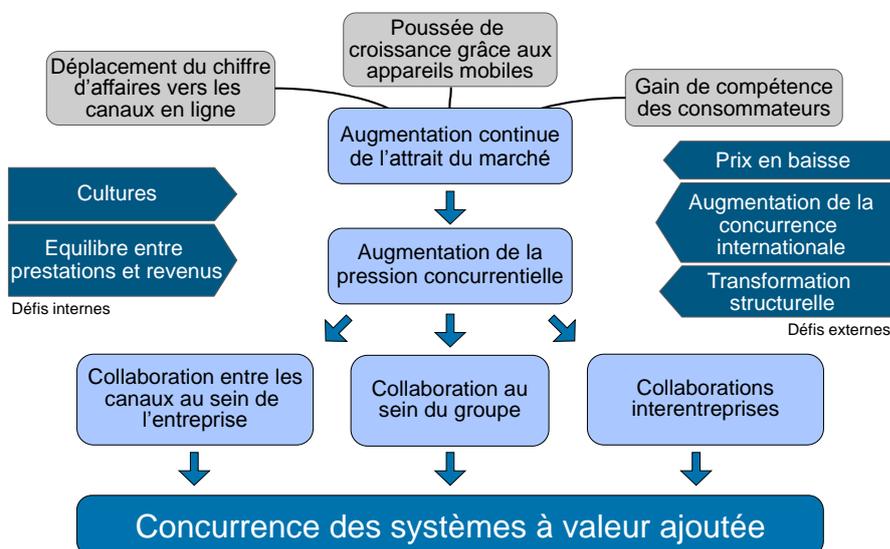
## Systèmes en concurrence

En Suisse, même si quelques acteurs de services en ligne efficaces ont déjà réussi à établir un bon ancrage sur le marché, compte tenu de la concurrence toujours croissante, ils ne s'en satisfont pas et continuent d'investir dans le développement de leur gamme de produits, dans l'amélioration de leurs services et dans l'augmentation de l'efficacité de leurs procédures internes. Le stade de maturité ainsi atteint, fait que les progrès relatifs, obtenus grâce à des mesures internes, sont de plus en plus petits. La prochaine étape de développement prévoit donc un renforcement des optimisations à un niveau d'organisation supérieur, au sein du groupe et en externe

Il apparaît que les organisations réagissent inégalement à la transformation numérique. Des groupes tels que Migros ou Tamedia ont-ils déjà épuisé le potentiel acheté de leur compétence de acteurs de services en ligne? Les écosystèmes d'entreprises courent-ils le danger de se figer dans des structures rigides? Ce serait dangereux, car le E-Commerce devient une concurrence des systèmes de valeur ajoutée [1].

La Fig. 1 résume les aspects les plus importants de la situation de l'E-Commerce en Suisse en 2015.

Fig. 1: Situation de l'E-Commerce en Suisse en 2015



## Les acteurs étrangers ont toujours le vent en poupe

Le 15 janvier 2015, le blog allemand Exciting Commerce titrait: «La Suisse ouvre les vannes au commerce en ligne allemand» [2]. Les secteurs touchés par la concurrence transfrontalière – et ce ne sont de loin pas tous les secteurs – savent qu'ils doivent prendre en compte une augmentation de l'évasion du pouvoir d'achat vers l'étranger. Mais il n'est pas question de résignation dans le panel d'étude.

## La dépréciation de l'euro freine le développement du chiffre d'affaires

En janvier 2015, la plupart des acteurs ont répondu en ligne et hors ligne à la dépréciation radicale de l'euro en adaptant rapidement leurs prix. La baisse des prix entraîne une baisse des chiffres d'affaires et des marges contributives pour un même volume de ventes. C'est douloureux, comme c'est le cas sur d'autres marchés. La croissance du volume attendue ne pourra pas compenser partout la baisse nominale des ventes. Et pourtant l'incertitude qui était grande au début, s'est calmée en l'espace des trois premiers mois.

## Appareils mobiles: le nouveau moteur du chiffre d'affaires

Les moteurs du transfert vers le commerce en ligne sont pour la plupart bien connus: le gain de compétence des consommateurs, un plus haut niveau des prestations de services, des commerçants orientés spécifiquement et, en quatrième position, des prix plus bas sur le web. Mais, et c'est nouveau, pour les participants à l'étude, le moteur le plus important est l'utilisation mobile du web. Les commandes mobiles se développent bien pour le moment, surtout dans les entreprises où les clients utilisent souvent ce service.

## Ce qui manque encore pour que le mobile réussisse sa percée

La part du mobile est actuellement encore plus élevée en terme de trafic qu'en terme de commandes – dans de nombreux cas, la conversion est bien plus mauvaise avec les Smartphones qu'avec les PC/Laptops. En conséquence, l'optimisation mobile est une priorité absolue. Les sites web optimisés pour les mobiles réduisent en partie l'importance des applis, néanmoins dans certaines situations spécifiques, les applis ont de nouveau le vent en poupe. Le gros obstacle reste néanmoins le check out. Il existe pourtant déjà des solutions de one-click pratiques: par exemple l'identification du client peut se faire via la détection de l'appareil. Le paiement est effectué automatiquement en fonction du processus défini lors de l'enregistrement initial.

## Dynamique favorable, légère consolidation

La dynamique en croissance depuis des années et l'augmentation du niveau de la concurrence posent de hautes exigences d'adaptation aux entreprises. Cela ne

X

leur réussit pas toujours. Dans le secteur du tourisme par exemple, où la transformation numérique est déjà très avancée, l'annonce faite par Kuoni de se retirer du marché des opérateurs de voyages a fait l'effet d'une bombe. Quelques mois plus tard, les CFF suivaient en prenant une décision similaire. Pour les professionnels du secteur, ces événements confirment la thèse que le succès de la gestion des mutations structurelles est la condition sine qua non du maintien sur le marché des entreprises même renommées.

## Fuite en avant à l'aide d'investissements

Afin de se maintenir face à la concurrence accrue, on continue d'investir beaucoup. Une grande majorité des participants à l'étude, estime que les longues phases d'investissement sont nécessaires pour être à la pointe et pour s'y maintenir. Près de deux tiers des entreprises confirment vouloir investir de nouveau en 2015 plus que dans les années passées. En conséquence, il faudra compter, dans un futur proche, sur une continuation de l'augmentation du niveau des prestations dans l'E-Commerce.

## Déplacement des marques d'habillement vers la distribution directe

Le secteur de la mode est le seul à observer une forte tendance vers la désintermédiation, la distribution directe par les fabricants de marques. Cette tendance se fait sentir aussi bien en stationnaire qu'en ligne. En même temps, de nombreuses marques de renom menacent de bloquer les commerçants qui vendent les produits non seulement dans leurs boutiques mais également en ligne. Ceci sape les plans des commerçants qui cherchent à développer une stratégie à canaux multiples.

## Tendance à la hausse des concepts commerciaux en Cross Canal

Jamais l'assentiment n'a été aussi unanime depuis sept ans que cette série d'étude est réalisée pour les concepts commerciaux impliquant le cross canal. Même chez les Pure Players de l'E-commerce, une nette majorité est aujourd'hui d'avis que les points de retrait, les points de service, les boutiques pop up ou les magasins phare constituent pour eux un complément judicieux. Mais le défi de réaliser de tels concepts n'en est pas moindre pour autant. La transformation interne, en particulier, est un véritable travail d'Hercule.

## «Le client est à la merci des aléas de la livraison»

Cette citation de Sami Liechti de BLACKSOCKS résume très bien ce que la majorité des participants à l'étude dénonce comme étant le déficit le plus important dans la gestion des commandes. Il est encore très difficile pour le client de recevoir une livraison à une date fixée à l'avance en un lieu donné. Pour beaucoup, cette planification est considérée comme étant plus importante qu'un délai de livraison le plus court possible.

## Rattrapage du retard des produits alimentaires

coop@home a désormais réduit d'un tiers la distance qui le sépare du chiffre d'affaires de Le Shop, le leader du marché, alors qu'il y a cinq ans, il s'agissait encore de la moitié. Il est impressionnant de constater avec quelle conséquence, Coop met en place sa propre infrastructure logistique pour pouvoir livrer à ses clients, à domicile, les produits alimentaires le jour même de la commande avec une fenêtre de livraison d'une heure. Un deuxième centre de logistique a été ouvert en 2014 à Bussigny. Coop est-il en train de mettre en place une infrastructure logistique de livraison à domicile couvrant l'ensemble du territoire?

## Informatique: entre une échelle vers le ciel et le dernier clou du cercueil

Plus que jamais l'informatique est l'un des facteurs de réussite d'une entreprise d'E-Commerce. Les évaluations des participants à l'étude concernant l'efficacité de leurs propres services IT varient considérablement: chez l'un d'entre eux, elle est la base de son avantage concurrentiel décisif, chez un autre c'est le dernier clou du cercueil. De nombreuses entreprises ont de gros projets d'investissement informatiques en cours sur plusieurs années. Les changements de génération dans les boutiques en ligne entraînent de longs passages en phase beta avant de pouvoir atteindre véritablement l'efficacité et la conversion recherchées.

## Communication personnalisée: enfin, c'est pour maintenant

Cela fait des années que les entreprises parlent de vouloir resserrer les liens avec leurs clients existants, d'augmenter la qualité de la communication et d'introduire à cet effet des systèmes CRM et la personnalisation. Pendant longtemps ce n'étaient que des paroles en l'air. Maintenant que l'acquisition de nouveaux clients est devenue hors de prix, la motivation est devenue sérieuse. Mais la tâche s'avère beaucoup plus difficile que ce que la plupart attendaient. Les projets demandent plus de temps, les données doivent être préalablement sélectionnées, les systèmes IT et les prestataires de services ne sont pas toujours en mesure de répondre à toutes les attentes.

## Développement des sources de recettes potentielles

La croissance du potentiel de rendement du petit marché que représente la Suisse est un sujet brûlant depuis des années. C'est pourquoi on a donc demandé aux entreprises de quelle manière elles envisageaient de développer leurs recettes potentielles. Les réponses montrent que la priorité est donnée aux recettes venant du secteur de compétence primaire, comme par exemple les élargissements de la gamme de produits chez les commerçants. Les recettes venant de la vente de produits ou de services complémentaires arrivent en deuxième position des priorités. Un tiers environ des entreprises s'efforce de

renforcer les ventes B2B. Le renforcement des ventes à l'étranger n'est qu'une très faible tendance. Trois entreprises ayant déjà fait de mauvaises expériences s'appêtent à réduire de nouveau leur engagement à l'étranger.

## ricardo: Quo vadis?

À l'automne 2014, il a été question de projets de vente de ricardo. C'est pourquoi l'évaluation de la position des marchés horizontaux payants pour la Suisse a été intégrée dans le questionnaire 2015. Et ricardo en est évidemment l'élément central: ricardo est en volume, en Suisse, depuis toujours le plus gros Player en ligne pour le commerce de produits. Si l'on compare la place de ricardo avec celle d'Amazon ou d'eBay dans d'autres pays, elle est minime. De plus ricardo n'a qu'à peine participé, ces dernières années, à la croissance de l'E-Commerce en Suisse. Combien de temps cela va-t-il encore durer avant que digitec/Galaxus ne passe devant ricardo en matière de chiffre d'affaires?

Les défis à relever sont multiples pour le groupe ricardo et pour ses nouveaux propriétaires: le commerce C2C se déplace en partie vers des marchés classifiés gratuits et l'offre B2C n'est encore que faiblement développée. Étant donnée la supériorité des Players étrangers et les particularités du marché Suisse, ricardo est en devoir de trouver un nouveau positionnement qui lui soit propre.

## Thème de l'année: la billetterie

Le E-Commerce-Report Suisse essaie de résumer l'évolution du commerce en ligne sous forme de déclarations de portée générale. Mais dans la réalité, les choses se passent cependant de manière bien plus différenciée dans certains secteurs et dans certaines entreprises. C'est pourquoi la billetterie a été choisie comme thème spécial de cette année afin de l'éclairer avec précision. La billetterie a, grâce aux possibilités de la numérisation, un très haut potentiel de transformation des secteurs en question et des modèles d'entreprises. En prenant neuf entreprises comme exemple, l'étude montre la gamme entre temps très large des solutions de distribution dans les secteurs du transport et de l'organisation d'événements.

L'efficacité des solutions de commercialisation a augmenté de manière colossale grâce au développement des solutions de billetterie en réseau. Si la transformation des secteurs a effectivement lieu et dans quelle mesure, cela dépend naturellement fortement des formes de collaborations existantes selon les cas. Dans les transports en commun, le développement se poursuit en coordination avec l'ensemble du secteur, alors que dans l'organisation de concerts, les écosystèmes de business sont en forte concurrence. En même temps, on constate régulièrement des innovations et les Start up lancent de nouveaux concepts commerciaux comme par ex. dans le secteur de l'offre de places de parking.



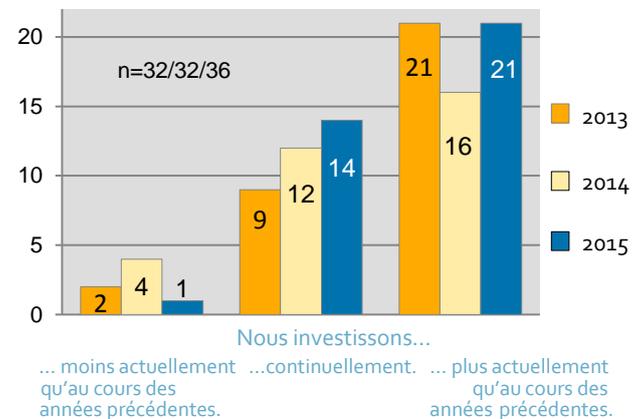
# 1 Systèmes en concurrence

L'expédition se poursuit. Dans l'E-Commerce Report de l'année passée, la recherche d'un meilleur positionnement sur ce marché toujours plus exigeant de la part des acteurs suisses de l'E-Commerce avait été décrite comme une *expédition vers les clients en réseau*. Pour la plupart des participants à l'étude, 2014 aura marqué une excellente étape intermédiaire dans cette expédition. Pratiquement la moitié des participants a réalisé une bonne avancée et près d'un tiers s'est imposé dans un environnement délicat. Le sixième restant a dû lutter, endurer des échecs, opérer des correctifs ou des renouvellements – mais aucun n'a affronté une crise sévère.

La confiance, l'orientation vers l'avenir et la volonté de réussir ont continué à caractériser l'attitude des protagonistes engagés dans l'E-Commerce. La croissance s'est ralentie, mais elle perdure, tout comme les attentes en général. La tendance à la *mobilité* se répand à grande vitesse. L'avantage de la distribution multicanaux ne fait pratiquement plus aucun doute, même de la part des Pure Players Internet. Les investissements consentis ont été massifs! Alors que ces dernières années, la moitié au moins des participants avait constamment affirmé vouloir investir encore plus pendant l'année en cours, cette attitude concerne en 2015 pratiquement 60% des entreprises du panel d'étude (Fig. 2). La position intrinsèque est renforcée, beaucoup d'argent et d'efforts sont investis dans des projets informatiques en partie à très longue portée. Les thèmes de la communication personnalisée avec les clients et de la conception de l'offre sont enfin abordés sous une forme concrète.

La question de savoir comment atteindre une croissance continue dans cette petite Suisse et quels revenus supplémentaires les investissements encore à réaliser vont générer à l'avenir reste d'une actualité brûlante. Quelques pistes peuvent être explorées à partir des recherches d'économies d'échelles esquissées ces dernières années. L'expansion à l'étranger est extrêmement prometteuse, même si 3 entreprises réduisent de nouveau leur engagement à l'étranger. L'extension de la gamme ne constitue pas une garantie de succès, l'expérience le prouve. Les mesures d'extension des possibilités d'achat restent toutefois en tête de liste: cela doit survenir d'une part via l'extension de l'offre au niveau des activités de base, complétée par des prestations supplémentaires. Par ailleurs, un tiers des personnes interrogées s'est lancé plus fortement dans la vente à des clients B2B.

Fig. 2: Comportement d'investissement entre 2013 et 2015



L'orientation vers la croissance ainsi que la poursuite d'une efficacité et d'une réduction des coûts en interne caractérisent la situation dans les entreprises depuis déjà plusieurs années. Il n'y aurait donc rien de neuf? Si, quand même: au cours de l'année écoulée, quelques contours ont été esquissés comme cela ressort de la formulation de la *Big Picture* du rapport d'étude de l'an passé [3]: «Les sportifs ne peuvent gagner que s'ils font partie d'un système de gagnants. Ce qui débouche sur des **systèmes en concurrence**».

Pendant des années, les organisations d'E-Commerce ont tellement travaillé à l'optimisation de leur performance que les progrès ne peuvent paraître que proportionnellement faibles. On aborde les optimisations externes une fois que les tâches internes les plus importantes ont été déployées. C'est le B-A-BA.

La stratégie des deux marques d'Interdiscount/microspot.ch en relation avec la volonté visible d'expansion du groupe a permis en peu de temps à microspot.ch de devenir la principale boutique en ligne B2C du groupe Coop. BRACK.CH affiche également un rythme rapide de croissance, non pas de manière isolée, mais au sein du groupe Competec qui a créé de nombreuses synergies entre les différents domaines d'activités.

Quel potentiel ricrado.ch représente-t-il précisément pour Tamedia? Et DeinDeal pour Ringier, coop@home pour Coop, Galaxus pour Migros, KOALA pour Aeschbach, STEG pour PCP? Il convient maintenant de valoriser ces pépites!

*Investir ou stagner?* Telle était pour les entreprises la question clef qui découlait de l'E-Commerce Report 2013. Des investissements importants ont été effectués dans les achats et le développement des acteurs d'E-Commerce. Même si à l'heure actuelle, l'impression donnée par Migros Zurich est de réinventer l'E-Commerce dans la gare principale de Zurich avec des produits alimentaires [4], il serait temps désormais de rentabiliser les investissements déjà réalisés, de dégager des synergies dans le groupe et au-delà et de concevoir des systèmes intelligents de création de valeur: cela constituerait un nouveau point fort pour les entreprises qui disposent désormais d'un certain niveau de maturité en matière d'E-Commerce. En d'autres termes (voir le chap. 3.7): **coopérer ou stagner?**

## 2 L'E-Commerce B2C au début 2015 en Suisse

### 2.1 Volumes et parts de marché des marchandises commandées en ligne

L'Association suisse de vente à distance (ASVAD) et GfK Switzerland évaluent à 5,9 milliards de CHF la **valeur des marchandises vendues en ligne** dont l'adresse du destinataire est locale [5]. La valeur des commandes en ligne que les Suisses font expédier par des acteurs étrangers à un poste de retrait proche de la frontière et qu'ils importent eux-mêmes en Suisse est estimée à 200 millions de CHF supplémentaires [6]. Ces **6,1 milliards de CHF** constituent une progression de **9,9% par rapport** à la valeur déterminée en 2013. Rapportée au volume total du commerce de détail en Suisse estimé par GfK à 98,1 milliards de CHF en 2014, la part des commandes en ligne atteint **6,2%** [7]. En fonction du secteur, cela varie de 1% à quelque 3%. Selon GfK, les acteurs étrangers sont parvenus à augmenter leur part de marché.

**L'enquête de l'ASVAD/GfK** s'est imposée en Suisse comme indice de référence pour la mesure de l'évolution de l'E-Commerce. Aucune enquête publiquement accessible et contemporaine du volume des achats en ligne pour des prestations de services telles que des voyages, des billets ou des téléchargements n'est disponible en Suisse. Les collectes de données en volume réalisées autrefois dans le cadre de la série d'études «Le commerce de détail suisse en ligne – Utilisation d'Internet» de l'Université de St. Gall ont été suspendues. Les chiffres de **l'Office fédéral des statistiques** sont publiés avec un important décalage dans le temps. Les derniers chiffres sur les dépenses en ligne des ménages privés réalisés en 2011 ont été publiés en mai 2015!

*Les clients sont toujours plus expérimentés et astucieux dans le processus de recherche et d'achats.*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*Autrefois, seuls des billets de la classe économique étaient achetés en ligne. De nos jours, des billets en première classe d'une valeur supérieure à 10 000 francs sont achetés en ligne.*

Luca Graf, Swiss International Air Lines

*C'est le comportement modifié des consommateurs qui pousse la mutation, on le voit chez Netflix, Uber, Spotify ou coop@home.*

Pascal Meyer, QoQa Services

*Autrefois, l'Outdoor d'Interlaken recevait 80% de ses réservations via un hôtel. De nos jours, l'Outdoor d'Interlaken reçoit directement 60% de ses réservations dont 20% en ligne.*

Jon Fauver, TrekkSoft

A contrario, d'autres valeurs sporadiques sont tirées d'enquêtes, celles-ci pouvant contribuer à illustrer la situation de l'E-Commerce suisse. Ainsi, une comparaison européenne sur le **comportement d'achat en ligne des consommateurs** montre que la Suisse présente une affinité comparativement élevée pour le commerce en ligne du côté de la demande [8]. **Classés au troisième rang** avec 62%, soit sensiblement au-dessus de la moyenne européenne de 38%, les adultes suisses ont réalisé au moins un achat en ligne en un trimestre.

Avec 71%, le Royaume-Uni est en tête de classement. La part du Danemark est légèrement supérieure à celle de la Suisse et celle de l'Allemagne est tout juste inférieure. Aucun chiffre n'est disponible pour réaliser une comparaison entre la part du commerce allemand en ligne avec des marchandises et le volume total du commerce de détail allemand ou de la part en Suisse. Les valeurs communiquées par des fédérations telles que HDE [9] ou bevh [10] sont jusqu'à 10% supérieures aux 6,2% de la Suisse, mais les deux sont collectées selon une autre méthode.

### 2.2 Dépréciation de l'euro et perspectives 2015

La première interview relative à l'E-Commerce Report Suisse de cette année avait déjà été effectuée lorsque la Banque nationale suisse décida, le 15 janvier 2015, d'abandonner le taux plancher entre le franc et l'euro. La dépréciation massive et spontanée de l'euro a été abordée lors de tous les autres entretiens. Les premières semaines, cela a suscité une grande incertitude, tant chez les acteurs que chez les consommateurs. Deux participants à l'étude ont considéré qu'il s'agissait d'un avantage et que l'utilisation d'Internet en relation avec des décisions d'achat serait favorisée par cet événement. Par ailleurs, on a observé que les acteurs en ligne, tout comme pratiquement l'ensemble du commerce de détail, avaient réduit fortement les prix afin de contrer le déplacement du pouvoir d'achat vers l'étranger qui était largement anticipé.

*Notre principal concurrent est devenu 15% moins cher en une nuit à cause du taux de change, sans que nous ne puissions rien faire.*

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

*Après la dépréciation de l'euro, les clients vont acheter encore plus à l'étranger.*

Arthur Dauchez, eboutic.ch

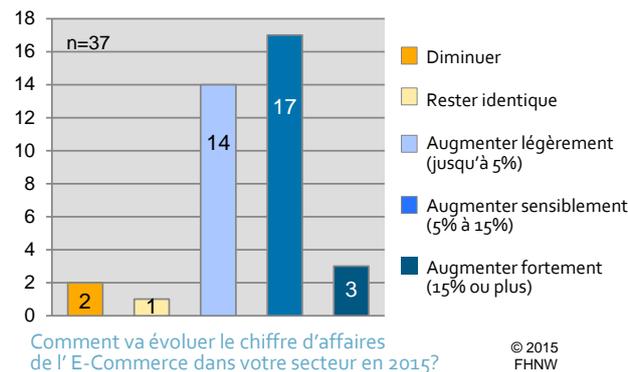
*La croissance dans l'E-Commerce ne compensera pas le recul du marché suite à la dépréciation de l'euro.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Ce fut douloureux, et pas seulement pour les stocks achetés à prix élevés: imaginons qu'un acteur dans la mode achète ses marchandises au prix de 40% du prix client final en euros et qu'il bénéficie d'un avantage à l'achat de 6% du fait de la dépréciation de l'euro, ses clients vont escompter une réduction de prix de 15%. Près de la moitié des participants à l'enquête attendent des réductions de prix et des réductions des recettes en conséquence du changement de parité entre les devises. Un quart des participants ne se sentent pas concernés à long terme, par exemple dans le commerce de denrées alimentaires, de l'électronique domestique, des billets de transport et des manifestations.

En dépit de la dépréciation de l'euro, les **espérances de croissance dans l'E-Commerce** pour les secteurs correspondants n'ont subi aucun recul au cours de l'année en cours (Fig. 3). Certes, aucun taux de croissance de plus de 15% n'est plus escompté, mais seulement 2 entreprises dans le panel de l'étude tablent sur un recul du chiffre d'affaires – les deux du fait de la variation du cours des devises. L'hypothèse d'un ralentissement de la croissance est par contre accepté par près de la moitié des personnes interrogées. Les attentes généralement optimistes doivent toutefois être relativisées pour les acteurs suisses: un tiers des acteurs part du principe que la croissance de l'E-Commerce dans leur secteur sera supportée pour la majeure partie par quelques Pure Players internationaux leaders du marché. Les candidats typiques à cet effet sont Amazon dans le commerce des médias ou Zalando dans celui de la mode, mais le secteur du tourisme se voit également concerné.

Fig. 3: Espérances sectorielles de croissance dans l'E-Commerce



*L'E-Commerce va continuer à progresser en Suisse, il existe toujours un besoin de rattrapage, notamment par rapport à l'Allemagne.*  
Kilian Kämpfen, Scout24

*La croissance de l'E-Commerce ralentit du fait des baisses de prix, pas des volumes.*  
Markus Mahler, BRACK.CH

### 2.3 Vecteur de croissance de l'E-Commerce

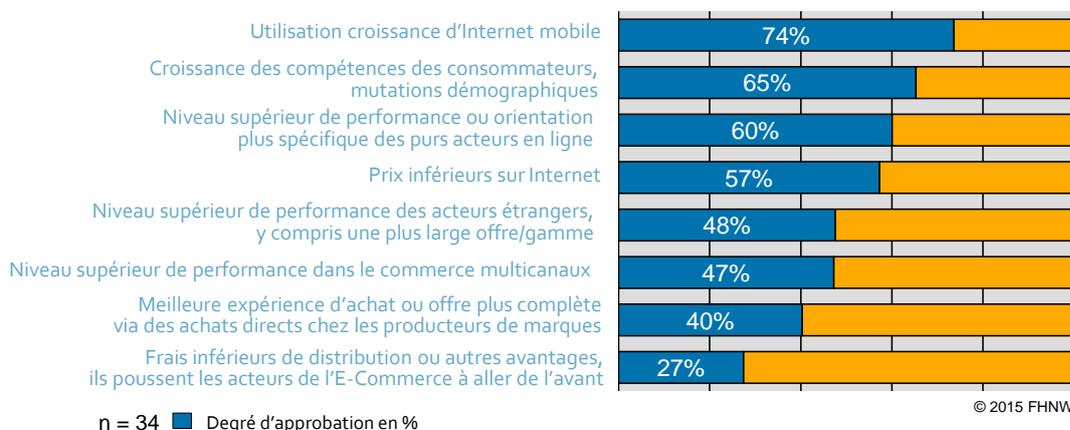
La concentration sur le prix comporte toujours le risque de négliger les aspects qualitatifs à prendre en compte dans le développement de la marque. Là, les prix inférieurs et les performances supérieures des acteurs étrangers se retrouvent au centre de 8 facteurs que les participants à l'étude ont classé par ordre d'importance en termes d'attentes de croissance (Fig. 4) [11].

*La principale tendance est constituée par les appareils mobiles. Ils évoluent beaucoup plus rapidement que prévu.*

Jon Fauver, TrekkSoft

*J'ai sous-estimé les appareils mobiles, cela change complètement la donne!*  
Christof Zogg, CFF

Fig. 4: Classement des facteurs sur lesquels repose la croissance de l'E-Commerce



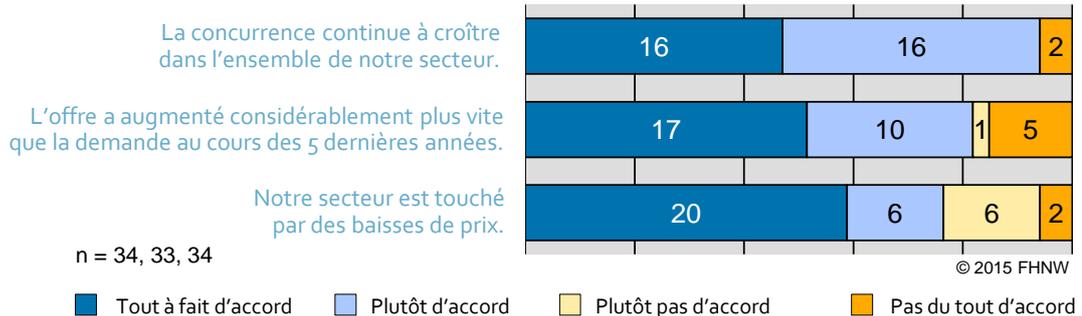
Le principal vecteur qui doit donner encore une fois une nouvelle impulsion à l'E-Commerce sera la **mobilité** (voir à ce propos le chapitre 2.9). La tendance à long terme d'une **compétence** toujours croissante des consommateurs dans leur utilisation d'Internet et de l'E-Commerce est considérée comme continue et elle sera encore renforcée par la mutation démographique. Le troisième vecteur est la performance élevée des **purs acteurs d'E-Commerce**. Pour cet argument, il est intéressant de noter que les appréciations des Pure Players varient fortement au sein du panel de l'étude – tous ne sont pas aussi catégoriques. Les acteurs multicanaux considèrent, quant à eux, que le niveau supérieur de performance est plus uniforme dans le **commerce multicanaux**, généralement via un classement de quatre sur huit, voire dans certains cas encore plus. L'argument en huitième position relève que l'E-Commerce est promu par les acteurs et que cela contribue massivement au développement de canal du fait de frais de distribution inférieurs. Cet argument est surtout pris en compte par les entreprises de distribution.

*Les prix réduits des billets et les marges en recul nous contraignent à pousser les canaux de vente qui sont les moins onéreux à exploiter.* Luca Graf, Swiss International Air Lines

### 2.4 Une dynamique persistante

Les gains en parts de marché réduits, mais toujours escomptés sur une longue période de l'E-Commerce, débouchent sur une dynamique persistante dans de nombreux secteurs et pour de nombreuses entreprises. Dans ce contexte, les conditions générales macroéconomiques ne sont pas mauvaises, même si elles sont exigeantes pour les acteurs: en mars 2015, l'institut d'étude de marché BAK de Bâle a révisé à la hausse ses prévisions de croissance du produit intérieur brut pour 2015 de 1%, la consommation privée devenant ainsi le principal pilier conjoncturel [12]. La majeure partie des participants à l'étude considère que son secteur verra la concurrence continuer à s'intensifier (Fig. 5). Plus des trois quarts des personnes interrogées indiquent que leur marché subira une baisse des prix ou une offre en croissance à un rythme plus que proportionnel, parfois les deux.

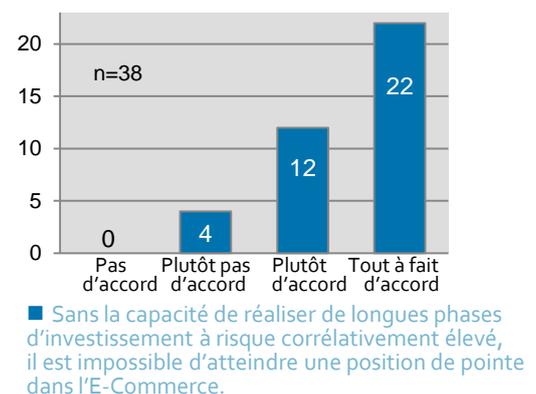
Fig. 5: Conditions générales des offres d'E-Commerce dans le secteur dans sa globalité



Face à cet environnement, les pionniers d'Internet qui sont encore en tête tentent de continuer à étendre leur position ou du moins à préserver les parts de marché qu'ils ont conquises. Les Followers et les acteurs multicanaux qui peuvent se le permettre sont souvent handicapés en interne par des processus exigeants de transformation qui viennent s'ajouter à leurs efforts de repositionnement sur le marché. La plupart des entreprises n'ont pas encore atteint en ligne une position commerciale qui soit suffisamment stable et orientée vers l'avenir. Le potentiel de revenus déjà dégagé dans l'E-Commerce n'est pas toujours satisfaisant au vu des frais qui en découlent et des investissements déjà effectués, de même que de ceux encore à réaliser. C'est la raison pour laquelle les investissements se poursuivent.

La confirmation qu'une position de pointe dans l'E-Commerce exige des phases plus longues d'investissement a encore augmenté par comparaison avec l'année précédente (Fig. 6).

Fig. 6: Nécessité de phases plus longues d'investissements



*Il est encore trop tôt pour consolider le canal des ventes en ligne. Les cartes doivent encore être réparties, il faut récupérer tout ce qui est possible.*  
Daniel Röthlin, Ex Libris

*Même si on est déjà grand, il faut investir massivement afin de rester dans la course.*

Isa Müller-Wegner, eBay International

*Si nous arrêtons d'investir à l'avenir, nous sommes morts.*

Dominique Locher, LeShop

Etant donné que des sommes déjà importantes ont été investies depuis de nombreuses années dans l'E-Commerce, on pourrait imaginer que le **niveau de performance sera gonflé** par des investissements excessifs et que la part de marché de l'E-Commerce devrait baisser de nouveau dans le cadre d'une certaine normalisation. Mais seuls deux participants à l'étude sur 37 ont «tendance à le confirmer». L'exemple des retours gratuits est cité comme caractéristique d'un niveau de prestation gonflé. Toutefois, dans les réponses, l'hypothèse d'un relèvement du niveau des prestations est clairement dominante.

Toutes les entreprises n'ont pas la capacité de résister à long terme. En dehors de quelques purs changements de propriétaire, plusieurs **consolidations** ont également eu lieu au cours de l'année écoulée:

- Dans le secteur des transports, la vente annoncée de l'activité d'organisation de voyage par **Kuoni** a fait grand bruit. Deux participants à l'étude considèrent que le cas Kuoni est un exemple alarmant de ce qui peut se produire lorsqu'une entreprise établie ne parvient pas à maîtriser le changement structurel. Même le retrait des **CFF** de l'activité d'agence de voyages est justifié par des volumes en recul et des commandes accrues en ligne depuis des années [13]. L'achat par Expedia du groupe **Orbitz Worldwid, ebookers** compris, qui a été annoncé en février 2015, pourrait aussi déployer ses effets jusqu'en Suisse.
- En juin 2014, le Management Buyout de **La Redoute** à partir du groupe Kering a été scellé. L'entreprise vendue pour un prix symbolique de 1 euro a été recapitalisée à hauteur de 300 millions d'euros et elle applique désormais un plan complet de modernisation, Suisse comprise. En outre, deux Pure Players Internet de plus petite taille du secteur de la mode ont changé de mains: **KOALA** a été repris par Chaussures Aeschbach à Genève quatre ans environ après sa création. Il complète ainsi ses douze filiales en Suisse romande avec la marque en ligne KOALA établie à l'échelon national et avec son savoir-faire. Tamedia a annoncé la reprise de la boutique de mode de luxe **stromberg.ch**.

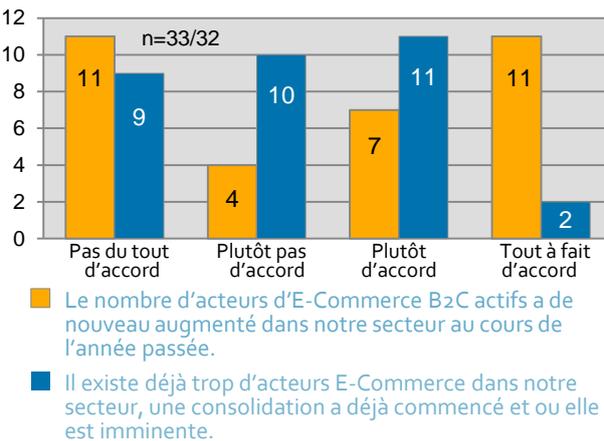
Elle sera fusionnée avec FashionFriends pour devenir la nouvelle Swiss Online Shopping AG, concrétisant l'extension de l'engagement de Tamedia dans le commerce en ligne de la mode.

- Dans le commerce de produits IT et d'électronique de loisirs, le distributeur en ligne **PCP.CH** a repris STEG Electronics AG avec ses 17 filiales: la plus petite entreprise en ligne a racheté un acteur multicaux trois fois plus gros qu'elle en termes de chiffre d'affaires! Le communiqué de presse publié à ce propos fait mention d'une réaction aux évolutions du marché et à la nécessité d'atteindre une taille critique [14]. **BRACK.CH** a repris deux petites entreprises, la société de musique en ligne musicplace.ch et la boutique en ligne OHC24.ch. **Migros** a exercé une option convenue en 2012 pour la reprise de la majorité des actions de Galaxus et détient désormais 70% de son capital. Le conseil d'administration restera quand même composé sous forme paritaire de représentants de Migros et des fondateurs de Galaxus, ce qui avait été annoncé en 2012 [15].
- **Orell Füssli Thalia** a réduit son portefeuille en ligne à trois marques, buch.ch, books.ch et thalia.ch. Les boutiques en ligne bol.ch, stauffacher.ch et zap.ch ont été abandonnées.
- Dans le domaine des petites annonces gratuites, la plateforme **OLX.ch** tombe dans l'escarcelle de Tamedia par la reprise du groupe ricardo alors qu'il exploite déjà **tutti.ch**. Par ailleurs, Tamedia a acquis l'intégralité de **tutti.ch** et de **car4you.ch**. **Starticket** – et donc indirectement Tamedia de nouveau – a repris au début 2014 la vente aux clients finaux de **ticketportal** pour ses clients suisses de manifestations. **DeinDeal**, le portail d'E-Commerce de Ringier Digital, a intégré les portails en ligne de bonnes affaires **Ostdeal.ch** et **Zentraldeal.ch** du groupe de médias NZZ. Enfin, la fusion de **local.ch** et de **search.ch** en une société dominée par Swisscom a été approuvée. Cette concentration doit permettre la persistance d'une plateforme suisse de répertoires face à la concurrence d'entreprises globales telles que Google.

## 2.5 Evolutions du côté des acteurs

Les modifications citées sont généralement considérées comme des évolutions habituelles du marché, une minorité des participants à l'enquête les considérant comme une marque de consolidation (Fig. 7). Dans le commerce des médias et le secteur des voyages, la position largement unanime est qu'il existe trop d'acteurs sur le marché. Les avis sont plutôt partagés dans le commerce de la mode et dans celui de l'électronique grand public.

Fig. 7: Nouveaux acteurs ou consolidation



Les déclarations relatives à la croissance du nombre des acteurs d'E-Commerce dans les secteurs individuels sont également divergentes (Fig. 7). Ce sont surtout les représentants du secteur des voyages, de la mode et des acteurs très spécialisés qui parlent d'un nombre croissant. Des acteurs continuent à entrer sur le marché, par ex. Globus et un grand nombre de Start-ups. D'autres étendent leurs activités commerciales, à l'exemple de DeinDeal. La dynamique provient également d'autres acteurs existants parce qu'ils veulent atteindre le positionnement visé ou le volume dont ils ont besoin, par exemple les CFF ou Scout24.

*Une nouvelle Start-up naît chaque jour.*

Jon Fauver, TrekkSoft

*DeinDeal va accoucher de gammes étrangères croissantes dans le domaine always-on.*

Amir Suissa, DeinDeal

*En novembre 2014, le conseil d'administration a adopté une stratégie dans l'E-Commerce qui poursuit des objectifs encore plus ambitieux que précédemment.*

Christof Zogg, CFF

*L'activité d'investissement a été renforcée, nous voulons avancer plus rapidement.*

Kilian Kämpfen, Scout24

Les nouveaux entrants sur le marché doivent désormais investir massivement – dans la mesure où ils poursuivent une stratégie de niche. Le seuil de chiffre d'affaires à partir duquel une solution autonome d'E-Commerce sera considérée comme viable dans le secteur par le biais de prestations state-of-the-art n'est plus aussi facilement à la portée d'une Start-up comme cela était encore le cas il

ya 15 ans. 100 millions de CHF sont considérés comme un volume minimal par les deux acteurs de produits alimentaires. Pour un acteur dans la mode avec une large gamme, deux Insiders du secteur font état d'un montant de 20 millions de CHF. Ponctuellement, de très hautes valeurs ont été citées par un distributeur de médias qui intègre une distribution numérique de contenu, par un organisateur de voyages et par un acteur de billets pour des manifestations. Cinq entreprises citent des valeurs de chiffre d'affaires qu'elles n'atteignent pas elles-mêmes, ce qui fait que, à leurs propres yeux, elles ne disposent pas de la taille suffisante. Outre les chiffres déjà cités qui font référence à des solutions High-end, deux acteurs considèrent que des niveaux de chiffres d'affaires inférieurs à 1 million de CHF sont suffisants pour un concept de niche viable en matière d'E-Commerce. L'intervalle des réponses au sein du commerce de produits électronique est très large: il va de 1 million de CHF pour les concepts de niche à 50 millions de CHF, encore que 50 millions de CHF ne seraient pas suffisants pour bénéficier de bonnes conditions d'achat lorsqu'il s'agit de distribuer une large gamme.

*Un détaillant classique qui veut pénétrer désormais dans l'E-Commerce aura beaucoup de mal à dégager une quelconque rentabilité.*

Jörg Hensen, FashionFriends

*Le seuil d'entrée dans l'E-Commerce est sensiblement supérieur à celui existant dans le passé.*

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

*Le marché en ligne des chaussures est saturé et ne va pas s'accroître. Tout nouvel arrivant doit disposer d'un autre modèle d'affaires pour avoir une chance de percer.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*Le seuil d'entrée dans le marché du secteur des voyages continue à s'élever.*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*On peut construire quelque chose avec des investissements relativement modestes et dégager des effets conséquents.*

Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

L'intervalle étendu des valeurs de seuil de chiffre d'affaires qui ont été citées au titre de solutions viables dans le domaine de l'E-Commerce se reflète dans **trois positionnements différents**: une activité commerciale étendue, une activité commerciale concentrée et une distribution directe. Chez les distributeurs, on peut dire que plus l'étendue sera grande, plus ce sera difficile. L'extension d'une **forte pénétration du marché** par une **offre plus large** requiert un niveau élevé de prestations et une capacité de survie à long terme ou beaucoup d'argent pour l'acquisition de clients. Des volumes élevés de ventes seront nécessaires pour couvrir les coûts de l'exploitation et de la poursuite du développement de la solution de distribution.

Des exemples au sein du panel sont constitués par **LeShop** et **coop@home**, **Digitec** et **BRACK.CH**, **Ex Libris**, **Hotelplan** et **ricardo.ch**. Pour les distributeurs traditionnels qui font partie des leaders du marché dans leurs canaux d'origine, atteindre une position adéquate sur le marché via Internet constitue un défi énorme, par ex. pour les grands magasins suisses.

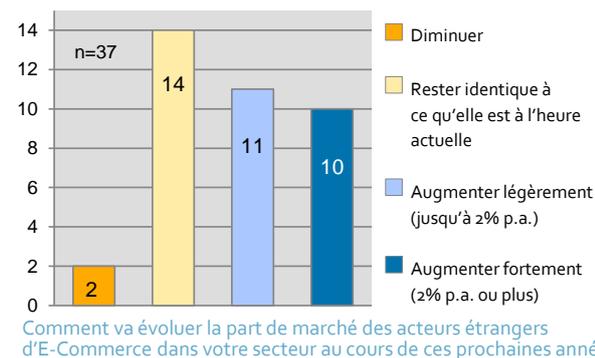
Si l'on dispose d'un concept commercial concentré, l'acteur à faibles caractéristiques de performance peut s'axer sur des groupes-cibles spécifiques. Mais une position de niche doit quand même être renouvelée en permanence en termes de développement afin de conserver une longueur d'avance sur les concurrents. Souvent, le potentiel commercial d'une niche est trop petit sur le marché national suisse, de sorte que ces acteurs sont parfois contraints de s'internationaliser. Témoin, dans le panel de l'étude, **QoQa**, **BLACKSOCKS** et **parku**. Rien de surprenant, donc, à ce qu'une Start-up Internet telle que **KOALA**, qui dispose d'une large gamme de chaussures, ce qui ne constitue pas une offre de niche, ne puisse pas atteindre aussi rapidement une taille lui offrant de bonnes perspectives et qu'elle n'ait pas trouvé d'autre alternative qu'un rapprochement avec les Chaussures Aeschbach.

Dans la **distribution directe** pour laquelle de nombreuses nouvelles options existent sur Internet, la performance de la distribution constitue un aspect secondaire à l'offre de base. La commercialisation directe d'un tour de ville guidé (rendu possible par **TrekkSoft**), d'un billet de transport sur deux zones par **BLT** ou d'un billet d'avion avec réservation des places par **Swiss** est largement différente, notamment du fait du potentiel de financement de la solution de distribution.

Il est étonnant de constater que la thématique des «**acteurs étrangers**» occupe, dans les interviews du début 2015, une place inférieure à celle des années précédentes. Peut-être qu'elle a déjà été tellement abordée que l'on ne souhaite plus utiliser des arguments rabâchés. On note avec une certaine gêne qu'il existe de plus en plus de prestataires qui ne tiennent plus compte de la complexité des commandes transfrontalières et qui renforcent ainsi une concurrence qui vient s'ajouter à celle tenant aux effets des devises. Citons par exemple l'offre de Zalando lancée en mars 2015 avec La Poste Suisse sous la forme du «Next Day Evening Delivery» et les prestations de services de **ricardoshops.ch** qui sont axées sur le commerce transfrontalier en Suisse.

Les attentes en termes d'évolution de la part de marché des distributeurs étrangers (Fig. 8) divergent fortement selon les secteurs: de fortes hausses sont escomptées dans celui des voyages et du commerce de textiles, alors que la part des étrangers est déjà très élevée dans celui des médias. L'informatique et l'électronique grand public ne se sentent pas concernées.

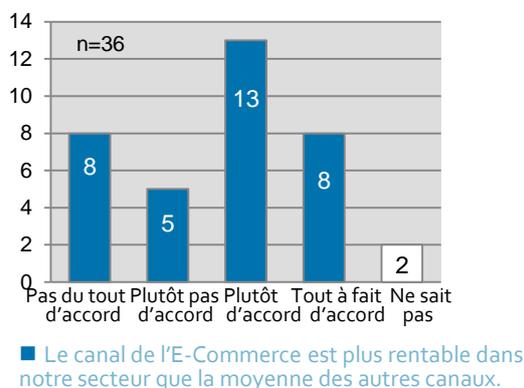
Fig. 8: Attentes en termes d'évolution des acteurs étrangers



## 2.6 Situation par secteur

Il est toujours très difficile d'obtenir des déclarations générales sur l'évolution de l'E-Commerce. Chaque secteur et les concepts commerciaux qui y sont intégrés évoluent à leur propre rythme et enregistrent souvent de fortes variations. Quelques observations sectorielles sélectionnées à partir des principales évolutions actuelles seront décrites brièvement dans ce qui suit. Les places de marché en ligne (au chapitre 4) et les secteurs utilisant la billetterie (au chapitre 7) seront traités en détail dans des chapitres spécifiques.

Fig. 9: Potentiel bénéficiaire du canal de l'E-Commerce



## Supermarchés

Le commerce en ligne de produits alimentaires constitue l'un des segments de l'E-Commerce où les coûts de distribution par unité sont supérieurs à ceux de la vente en magasin et où le canal de l'E-Commerce n'est pas rentable dans les conditions générales existantes. Ainsi, le fait de continuer à investir ou non dépend de la stratégie et des attentes envers l'avenir. LeShop et **coop@home** ont, face à cette situation, deux approches différentes: LeShop complète le concept de livraison à domicile réalisé avec La Poste Suisse via d'une part plusieurs formes de points de collecte, et d'autre part par son concept autonome du LeShop Drive avec lequel le client peut aller chercher les marchandises en voiture dans des centres de retrait locaux dans les deux heures suivant la commande en ligne.

Il est possible que cette stratégie repose sur des expériences réalisées en France où l'E-Commerce avec les livraisons à domicile stagne depuis des années dans le segment des supermarchés alors que la remise dans des centres de retrait sous forme de Drives s'envole [16]. Mais, contrairement à la France où le nombre de Drives est passé de plus de 500 à près de 3400 en 2014, LeShop a ouvert un second Drive à l'automne 2014 et ne fait actuellement état d'aucun projet d'expansion complémentaire.

*Après deux ans et demie d'expérience, il est clair qu'il existe en Suisse un marché pour le Format Drive.*

*LeShop ne souhaite pas grandir à tout prix, mais le faire de manière rentable.* Dominique Locher, LeShop

*La valeur de l'E-Commerce augmente aussi dans les produits alimentaires, raison pour laquelle Coop continue à investir.*

*Notre nouvelle plaque tournante de logistique de Bussigny va largement nous aider à progresser en Suisse romande.* Philippe Huwyler, coop@home

coop@home, par contre, se concentre surtout sur les livraisons à domicile en augmentant continuellement la part de ses propres livraisons, ouvrant ainsi une fenêtre de distribution en une heure via le Same Day Delivery (pour des aspects complémentaires relatifs à la logistique, voir le chapitre 2.8). La stratégie de Coop pourrait reposer sur les expériences réalisées en Angleterre, pays dans lequel la livraison à domicile de produits alimentaires commandés par l'E-Commerce dispose de la plus forte part de marché au monde.

## Commerce des médias

Le commerce suisse des médias est déjà fortement marqué par la transformation qui a été déclenchée d'une part par l'incursion du numérique dans les médias, et d'autre part, par la supériorité de Players globaux tels qu'Amazon ou Apple. La filiale suisse du groupe allemand Weltbild a fait l'objet de préoccupations complémentaires du fait de la faillite et du changement de propriétaire de sa maison mère. Le déploiement de la fusion initiée en 2013 entre les librairies Orell Füssli et Thalia avec leurs cultures, leurs systèmes informatiques et leurs marques différentes constitue un exercice de mutation exigeant. Même Ex Libris vit un processus de transformation qui a commencé en 2010 par la réorientation conceptuelle des canaux, qui s'est poursuivi par l'ajout de canaux numériques et qui se trouve actuellement complété par la transformation des filiales.

*Les eBooks vont se positionner à un niveau inférieur aux attentes.*

*Ex Libris pourra s'imposer comme fournisseur de films numériques. Notre TV App, préinstallée sur déjà plus de 400 000 télévisions, va y contribuer fortement.* Daniel Röthlin, Ex Libris

*L'écosystème Tolino rivalise avec le Kindle.*

*Les achats ciblés ne jouent plus aucun rôle dans les affaires, le client les effectue sur Internet.*

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

*Si un libraire n'est pas en mesure d'élargir sa gamme, il peut prévoir la date de sa fermeture.*

*Le gère notre réseau de filiales. Il va être très important à l'avenir d'être présent.* Rita Graf, Weltbild Verlag

*Sur le marché de masse, les supports sonores constituent de nombreuses niches minuscules.*

*Lorsqu'un musicien suisse nous fait parvenir les données de son nouveau CD, elles sont en ligne le lendemain.*

Philippe Stuker, CeDe.ch

La part de marché des acteurs étrangers, on parle ici surtout d'Amazon, est estimée entre 40% et 50%. Les activités stationnaires subissent, selon les cas, de forts reculs de volume alors que, sur Internet, la pression sur les prix est élevée. «Dans le commerce des livres, les rabais sont pratiquement devenus une drogue et la dose absorbée est de plus en plus forte» souligne Pascal Schneebeli d'Orell Füssli Thalia. Les acteurs tentent de se repositionner, les ajouts complémentaires jouant un grand rôle. «On ne vend plus «seulement» des CD, mais les artistes et toutes les choses qui lient le fan à l'artiste» indique Philippe Stuker de CeDe.ch.

Il est particulièrement difficile pour les vendeurs suisses de médias de participer à la distribution numérique de livres, de musiques et de films ou de jeux. Cela passe obligatoirement par le biais de solutions White Label qui sont fournies par des prestataires spécialisés ou construites collectivement. L'alliance Tolino entre plusieurs concurrents, qui a été conclue avec de grands partenaires allemands, a permis de conquérir une position considérable dans les E-Books de l'espace germanophone. Le commerce stationnaire de livres peut être rassuré par le fait que le passage du livre physique au livre numérique est moins rapide que ce qui était anticipé jusqu'ici. Le commerce de médias est, dans le panel de l'étude, le secteur dans lequel l'E-Commerce semble avoir atteint le plus fortement sa limite de saturation.

## Commerce de produits informatiques et d'électronique de loisirs

Le commerce de produits issus de l'IT et de l'électronique de loisirs est soumis, comme le commerce des médias, à une forte transparence et à une forte concurrence, y compris en termes de prix. L'orientation en fonction du prix est plus forte, dans le commerce en ligne, que dans le commerce stationnaire (voir la Fig. 10). Le secteur travaille avec une marge de manœuvre tellement étroite que certains participants au panel considèrent toute réduction complémentaire comme impossible. Ils semblent être habitués depuis de nombreuses années à ces conditions générales; quant au fait que les acteurs nationaux se soient imposés et aient dégagé des volumes élevés de chiffre d'affaires, cela semble être une spécificité du marché suisse.

*Pour avoir du succès dans l'E-Commerce de produits électroniques, il faut une stratégie définie et une taille suffisante en termes d'achats.*  
Florian Teuteberg, Digitec

*Nous construisons une profondeur de création de valeur. Dans ce domaine, il s'agit d'étendre de notre savoir-faire.*  
Martin Koncilja, microspot.ch

*Le groupe Competec gère une gamme aussi large que les concurrents internationaux; simultanément, il fournit des services suisses et peut livrer très rapidement.*  
Markus Mahler, BRACK.CH

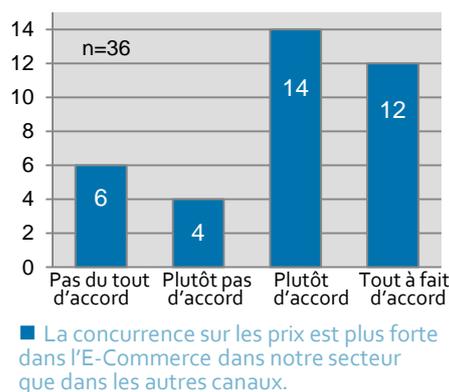
*Les clients ont besoin d'un endroit où s'adresser en cas de besoin. Chez STEG.*  
Manfred Steinhardt, STEG Electronics

Dans ce secteur habitué à de faibles marges, Digitec a innové par la constitution de filiales très concentrées dans le cadre d'un concept commercial transversal aux canaux de distribution. Microspot promet un Same Day Delivery sans supplément de prix via des centres de Pick-up. Les principaux acteurs du secteur ne se sentent pas menacés par la concurrence internationale. La performance du secteur est si élevée que les volumes des ventes vont continuer à s'accroître au cours de ces prochaines années en dépit d'une baisse continue des prix. Un participant à l'étude indique que le secteur a déjà achevé la majeure partie de sa mue structurelle. Les acteurs traditionnels de ce secteur n'ont toutefois pas réussi à reporter leur position commerciale d'origine sur le commerce en ligne. Seul Interdiscount a commencé à effectuer un rattrapage considérable avec sa marque en ligne microspot.ch, positionnée comme leader en termes de prix.

*Dans la large gamme des grands magasins, le marché suisse est comme un pré fleuri.*  
Florian Teuteberg, Digitec

*Ce qui continuera à nous distinguer à l'avenir d'un grand magasin, c'est que nous n'allons offrir aucune gamme liée à la mode.*  
Markus Mahler, BRACK.CH

Fig. 10: Plus forte concurrence sur les prix dans l'E-Commerce



L'une des spécificités du secteur, c'est que deux acteurs veulent transférer leur compétence éprouvée en informatique et en logistique vers la vente en ligne d'autres gammes de produits. Ils se rapprochent ainsi du positionnement des grands magasins, même s'ils limitent leur gamme aux objets hors produits de mode.

## Commerce de mode

Sur certains points, la situation dans le commerce de détail en ligne de la mode est opposée à celle du commerce de l'électronique. Les produits ne sont que difficilement comparables, ils affichent une marge élevée et très stable et les acteurs suisses jouent un rôle mineur. Ce sont les boutiques étrangères de Zalando, La Redoute et du groupe Otto qui ont une position dominante. Les articles de mode présentent, sur l'ensemble des activités d'E-Commerce, le taux de retour le plus élevé, ce qui peut avoir une influence majeure sur la rentabilité.

*Dans le commerce suisse de la mode, il n'existe pratiquement aucun nouveau concept ni aucune nouvelle idée, que ce soit en ligne ou hors connexion.*  
Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Dans le secteur de la mode, l'E-Commerce ne rapporte pas plus que les autres canaux.*  
Arthur Dauchez, eboutic.ch

*Dans la mode, les prix baissent depuis longtemps, l'indice a baissé de 13% ces quatre dernières années.*  
Laurent Garet, La Redoute Suisse

*La relation avec les marques devient plus complexe. Les marques attirantes sont souvent très restrictives par rapport aux ventes en ligne, car elles veulent vendre elles-mêmes.*  
Vanessa Delplace, Manor

*Dans le secteur de la mode, la distribution directe des marques à travers les frontières prend de l'importance. Les acheteurs se concentrent surtout sur l'accès à une gamme complète.*  
Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Pour les petits acteurs suisses en ligne affrontant des concurrents internationaux, un délai de livraison rapide est une base existentielle.*  
Matthias Fröhlicher, KOALA

*Pour un revendeur classique, il est très difficile et il faut beaucoup d'investissements pour atteindre le premier pour-cent de ventes en ligne.*  
Vanessa Delplace, Manor

*Vouloir faire fonctionner les opérations d'E-Commerce selon la logique d'une filiale est condamné à l'échec.*

Jörg Hensen, FashionFriends

Les distributeurs classiques suisses individuels de mode sont quasiment inexistant sur l'E-Commerce, relève un participant à l'étude pour expliquer la situation. La seule exception est constituée par **PKZ**, dont les efforts suscitent l'admiration. La création d'une boutique professionnelle de mode en ligne ou de services de qualité en Cross Channel met les organisations traditionnelles de distribution sous une pression énorme en termes d'adaptation des attitudes commerciale, d'informatique et de logistique. Au lieu de suivre le modèle classique des boutiques de mode, **Shopping Clubs** et **DeinDeal** se sont engagés sur ce marché avec essentiellement des offres en «Off Price». Ils font appel aux stocks de marchandises typiques à ce secteur pour alimenter leur concept de niche.

Le fait que l'E-Commerce suisse dans le secteur de la mode soit dominé par des acteurs étrangers a pour conséquence un **temps général de livraison** relativement long en comparaison sectorielle. L'acteur qui serait en mesure d'expédier rapidement à partir d'un entrepôt suisse aurait une possibilité intéressante de différenciation.

L'évolution actuellement la plus significative dans le commerce de détail de mode est, depuis environ cinq ans, la **distribution directe** en forte croissance **du label de mode le plus attrayant**. Ce qui provoque de plus en plus une situation de concurrence entre les producteurs de marques et le commerce de détail. La tendance vers des Monobrand Stores ne passe pas inaperçue dans les Shopping Center et même sur Internet, il est désormais quasi évident qu'une marque de mode exploite sa propre boutique en ligne. Une étude récente de l'E-Commerce-Center de Cologne, RFA (ECC Köln) [17] sur la distribution directe des principales marques de mode a montré que, si des relations de Cross Channel avec les boutiques stationnaires avaient été créées dans la totalité des 10 boutiques en ligne interrogées, dans 7 cas, les renvois s'effectuaient exclusivement vers les propres boutiques de marque. Seuls trois acteurs intégraient des commerces indépendants de détail de textiles gérant la marque. Les producteurs de marque rejettent de manière plus ou moins explicite la vente en ligne en dépit des règlements relevant du droit des cartels.

Les marques interrogées disposent de suffisamment de moyens pour imposer leurs attentes de manière «consensuelle» avec la répartition des gammes et des quantités de marchandises. Pour les commerces de détail concernés, c'est fatal à deux points de vue: d'une part, les noms de marque constituent un moyen très important pour générer du trafic sur leur propre site Internet et d'autre part, les marques retirent aux distributeurs la possibilité de suivre une politique de gamme transversale en termes de canaux de distribution.

## Voyages

Dans le secteur des voyages, les avantages en termes de coûts de distribution de la vente en ligne sont particulièrement élevés en comparaison avec les agences de voyages stationnaires. Mais étant donné l'absence de présence physique, la concurrence internationale est très forte. L'importance d'une valorisation en francs dans cet environnement a été parfaitement comprise par le secteur lors de la dernière crise économique. Des leçons ont été tirées. Les entreprises actuellement leaders ont beaucoup investi et se sont en partie repositionnées. On trouve, dans le panel de l'étude, des organisateurs de voyages qui considèrent que la pression à la consolidation est aujourd'hui la plus forte dans leur secteur. On considère avec une certaine défiance la manière dont Google se comporte dans ce secteur.

*Notre concurrence réside majoritairement à l'étranger, la faiblesse de l'euro l'a encore renforcée.*

*Google Flights fonctionne rapidement et sous forme intuitive, mais il manque encore beaucoup d'offres et d'Airlines. Quelques prix ne sont pas encore accessibles en ligne.*

Matthias Thürier, ebookers.ch

*Les nombreuses caractéristiques optionnelles de réservation des billets d'avion rendent complexes les structures tarifaires et gênent toute comparaison entre les fournisseurs.*

*Nous considérons d'une part que la croissance du Pure-Play-B2C-E-Commerce va se poursuivre, et d'autre part, qu'il y aura de très grandes réussites avec la stratégie déterminante du Cross Channel.*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*La concurrence d'éviction va se renforcer par l'extension des offres en Cross Selling des Pure Players tels que les Airlines et les plateformes des hôtels.*

*Les besoins des clients pendant et après le voyage seront de plus en plus soutenus par des Tools.*

Erich Mühlemann, TUI Suisse

## Autres déclarations sur l'évolution du marché

Il existe, dans le panel de l'étude, toute une série d'entreprises qui ne peuvent pas être classifiées sans équivoque dans un secteur. Des évolutions notables ont également eu lieu sur leur marché. Quelques-unes sont sensibles au travers des quelques citations suivantes qui ont été sélectionnées:

*Les clients veulent toujours plus de conseils, sans doute plus que ce qu'ils attendent dans les boutiques. .*

Pascal Meyer, QoQa Services

*Les exigences des clients dans l'E-Commerce ont évolué de manière plus que proportionnelle.*

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

*La lutte pour les parts de marché est de plus en plus dure. Il devient plus difficile de protéger l'avantage du First Mover.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*A moyen terme, nous allons proposer différentes formes d'offres à des conditions différentes pour le même produit: par exemple, on peut acheter en permanence une machine à café Trisa dans la gamme fixe, mais elle peut aussi figurer dans les offres temporaires.*

Amir Suissa, DeinDeal

*Il existe encore un fort potentiel de croissance pour les Shopping Clubs.*

Jörg Hensen, FashionFriends

*Les Flash Sales constituent un niche stable, encore en croissance, mais l'Hype est passé.*

Amir Suissa, DeinDeal

*L'E-Commerce a toujours une importance de plus en plus grande dans la stratégie de Betty Bossi.*

*Il n'existe encore aucune plateforme solide destinée aux articles de cuisine et ménagers.*

Bettina Urwyler, Betty Bossi

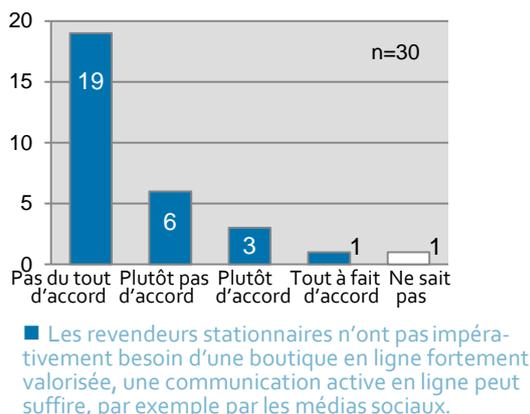
*Le principal défi est de proposer au client des Chocogreets conformément à la situation, aux appareils, au prix et au décompte dans chaque situation de vie, sur chaque appareil, que ce soit en ligne ou hors connexion.*

Sven Beichler, mySwissChocolate

## 2.7 Concepts commerciaux transversaux aux canaux

L'évaluation du potentiel des concepts commerciaux transversaux aux canaux de distribution est de nouveau plus positive que l'année précédente. Le fait que les clients achètent volontiers en ligne et viennent chercher ensuite – contrairement aux attentes, comme le remarque un Pure Player – leurs achats dans une filiale est largement reconnu dans l'intervalle. Les arguments portent plus fortement sur le marketing: la présence de la marque, la possibilité de contact personnel et plus de potentiel pour les achats d'impulsion sont cités au titre d'avantages offerts par les centres stationnaires d'achats. Le fait qu'un distributeur stationnaire dispose également d'une boutique en ligne est considéré comme

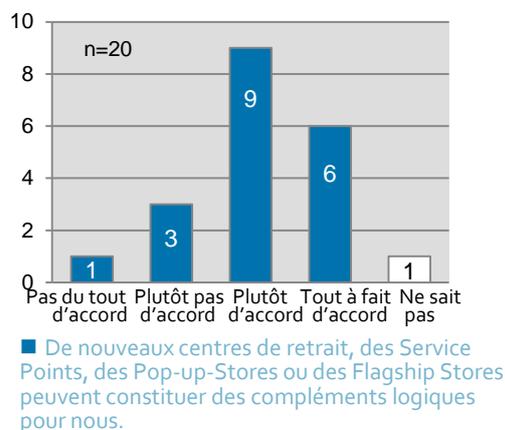
Fig. 11: Les distributeurs stationnaires ont besoin d'une boutique en ligne



une évidence par beaucoup (Fig. 11), même si cela va de pair avec une forte sous-estimation des exigences qui en découlent. «Nous pourrions continuer à avoir du succès pendant longtemps en tant que Pure Player. Inversement, le Cross Channel est, pour un acteur stationnaire disposant d'une certaine position sur le marché, plutôt une condition nécessaire afin de ne pas tomber au-dessous d'une certaine taille critique» relève un participant à l'étude.

Mais tous les purs acteurs en ligne n'ont pas le même avis: seuls 4 sur 20 ne tiennent pas du tout compte des offres stationnaires (Fig. 12). Certains prennent en considération tant les points de retrait que les Flagship Stores et toutes les formes intermédiaires. De nombreux participants à l'étude considèrent justement les centres de services ou de ventes comme un moyen de se démarquer de la concurrence étrangère, notamment pour les Pure Player suisses.

Fig. 12: Attitude des Pure Players par rapport aux offres stationnaires



L'intervalle des concepts commerciaux transversaux aux canaux est énorme et donne de la marge à de nombreuses futures innovations. Le LeShop Drive est un concept commercial transversal aux canaux, mais c'est également le cas d'une affiche de coop@home avec une photo des codes-barres des produits, de la page Facebook de Starticket, du magazine Betty Bossi ou de l'App pour téléphones portables chocogreets de mySwissChocolate – cette dernière dans le sens d'une approche interplateforme. Peuvent être considérés comme d'autres exemples reconnus en Suisse digitec, Ex Libris et Nespresso alors qu'en Angleterre, c'est John Lewis qui est cité à titre de comparaison. Indépendamment des exemples, l'application de concepts commerciaux transversaux aux canaux en faisant appel à des boutiques est généralement considérée comme négative en Suisse, même en ce qui concerne les chaînes commerciales internationales.

Les défis à relever d'une stratégie omni-canaux pour une entreprise commerciale disposant de filiales et visant un niveau uniforme et intégral de prestations et des services transversaux aux canaux restent énormes. Voici quelques mots-clés à cet effet:

- Gammes: en présence de gammes relativement modestes, proposer une offre étendue de produits en ligne ne constitue pas un problème. Mais lorsque la gamme est très importante, il est très onéreux et économiquement déraisonnable de créer une présence E-Commerce pour tous les articles. Rien que la création de toutes les données actuelles sur les produits et les photos appropriées peut s'avérer être très coûteux.
- Marques, par exemple dans le secteur de la mode: si les marques autorisent la diffusion de leurs produits dans les boutiques mais pas en ligne, le site Internet ne peut pas représenter l'étendue ni la qualité des gammes de la boutique. Cela peut empêcher les personnes intéressées de se rendre dans les boutiques. Ainsi **Jelmoli**, la «House of Brands» de la Bahnhofstrasse qui diffuse un portefeuille exceptionnel de marques, présente toutes les marques sur Internet, mais les liens qui y figurent renvoient vers le plan du magasin dans le bâtiment zurichois et non pas vers une boutique en ligne.
- Gestion des marchandises: c'est surtout pour les articles à faible rotation que la question de pose de savoir si les commandes en ligne doivent être prélevées dans la boutique ou dans un entrepôt central. Les marchandises qui se trouvent dans le stock central ne figurent sans doute pas dans les filiales. En cas de doute, l'acteur va privilégier les marchandises qui se trouvent dans les filiales étant donné qu'une vente réussie dans la boutique ne provoque pas, au contraire de la vente en ligne, de frais supplémentaires, notamment pour ce qui touche à l'expédition. D'un autre côté, une gestion E-Commerce des marchandises avec un Picking dans la filiale provoque des frais élevés et crée des difficultés dans le regroupement de plusieurs articles en une seule commande. En pratique, une combinaison des deux concepts serait sans doute la plus cohérente. La décision de savoir comment gérer quels articles doit découler de la configuration effective des besoins et faire appel à une solution logicielle appropriée pour la réaliser. Cela peut déjà être considéré comme une première étape dans le processus de «Predictive Logistics».
- Politique de prix: maintenir des prix constants et uniformes dans tous les canaux devient une contrainte et prive les acteurs de quelques possibilités de commercialisation plus active. En fonction du secteur, les clients ont des attentes variées, spécifiques au canal, en matière de prix; par exemple, pour les produits électroniques de loisirs, un niveau inférieur de prix s'est établi sur Internet. Quelques revendeurs travailleraient bien, sur le plan régional ou en fonction de la forme de distribution, avec des prix variés. En matière de marketing en ligne, le Pricing dynamique est même considéré comme un facteur de réussite. Toutefois, les différences de prix entre la même marque ne sont pas bien perçues par le grand public [18] et le panel de l'étude est d'avis que les prix doivent être identiques dans tous les canaux. STEG Electronics réagit à ce dilemme dans le cadre d'un projet pilote dans sa filiale de Littau en utilisant des étiquettes électroniques de prix [19]. Si des prix différents par canal sont considérés comme nécessaires, une stratégie bi-marques est requise, comme celle que poursuit Interdiscount avec microspot.ch. Mais cela ne convient pas avec un positionnement omni-canaux.
- Transformation exigeante dans la culture, l'informatique et les processus: l'exercice de transformation déjà thématiqué dans la préface à l'étude constitue un défi majeur [20]. Toutefois, une entreprise comme Ex Libris démontre qu'il peut fondamentalement être relevé, y compris pour un distributeur filialisé traditionnel. Digitec a développé en interne une compétence pour ses nouveaux centres de distribution. Une nouvelle «expérience» a vu le jour récemment chez Chaussures Aeschbach à Genève: après la vente de son entreprise, Matthias Fröhlicher, co-fondateur du Pure Player KOALA.CH, s'exprime avec optimisme par rapport à la poursuite de la croissance des deux domaines de compétences désormais réunis sous un même toit.

*La combinaison entre un Pure Player et un exploitant de filiale ouvre un grand potentiel. Je le vois maintenant alors que nous sommes en train d'intégrer Koala à Chaussures Aeschbach. La condition en est que les deux domaines puissent déployer leurs compétences.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*Pour nos filiales, les chiffres d'affaires des commandes en ligne qui sont retirées en magasin sont très importants.*

Daniel Röhlin, Ex Libris

*Les services de Cross Channel constituent une option utile. Il faut l'utiliser lorsqu'on en dispose.*

Rita Graf, Weltbild Verlag

*Une stratégie omni-canaux ne peut avoir de succès que si l'E-Commerce fonctionne déjà correctement.*

Vanessa Delplace, Manor

*Le Cross Device Tracking est une thématique importante pour nous.*

Matthias Thürer, ebookers.ch

*Un distributeur à filiales ne peut survivre sans E-Commerce: STEG veut, avec son site Internet, que ses clients se rendent dans ses magasins et inversement.*

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

*Avoir une boutique hors connexion est un avantage concurrentiel.*

Amir Suissa, DeinDeal

*Dans les transports publics, les concepts commerciaux intercanaux n'apportent aucune valeur ajoutée.*

Christof Zogg, CFF

*Le Cross Channel a encore beaucoup de potentiel. Les principaux acteurs tels que Migros ou Coop s'y fient beaucoup.*

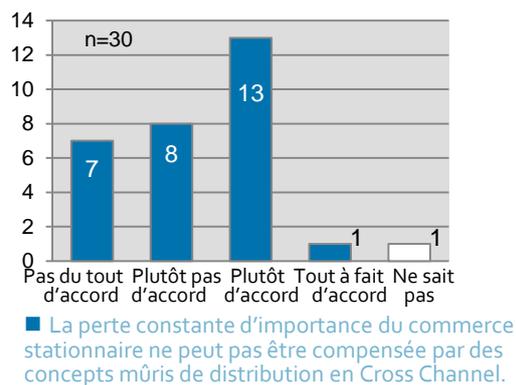
Kilian Kämpfen, Scout24

Le point de départ de nombreux concepts commerciaux transversaux aux filiales est la recherche, par le commerce stationnaire traditionnel, de possibilités de trouver de nouvelles sources de vente par des purs acteurs en ligne et donc de contrer quelque peu leur propre perte d'importance. Les concepts commerciaux en Cross Channel y contribuent-ils? (Fig. 13). A cet égard, les avis divergent. «Le commerce stationnaire ne vit aucune perte d'importance. La mutation, c'est qu'il est utilisé différemment» relève Philippe Huwyler de coop@home.

D'autres participants à l'étude pensent que le commerce stationnaire n'a pas encore atteint son point plancher ou que les concepts commerciaux de Cross Channel ne suffisent pas en tant que tels. La perte d'importance du commerce stationnaire est considérée comme la moins évidente par les quatre participants à l'étude opérant dans le secteur des produits alimentaires alors que l'inverse est vrai chez les quatre acteurs d'informatique et d'électronique grand public.

Dans les secteurs des transports et des billets, les concepts commerciaux transversaux aux canaux n'ont aucune importance.

Fig. 13: Perte d'importance du commerce stationnaire?



## 2.8 Logistique

La logistique continue à être une **discipline majeure** pour la réussite dans l'E-Commerce. Elle fait donc partie des grands **domaines internes d'intervention**: les acteurs prennent des mesures en vue d'accroître la disponibilité des marchandises, d'accélérer la préparation des commandes et de garantir la qualité dans les affaires directes. Les acteurs disposant de zones de vente ont créé des tournées spécifiques afin de réaliser les transports entre les filiales et les livraisons aux centres de Pick-up en offrant la meilleure performance possible.

Après la préparation des envois en tant que telle, la remise s'effectue au prestataire de logistique, ce qui provoque, dans les interviews relatives à cette étude, une discussion sur les nombreuses facettes et exigences liées à la distribution des envois et à leur remise aux consommateurs finaux. L'aspect qui a concentré la plus grande attention cette année est le **contrôle de la remise des envois conformément aux attentes des clients**. A quoi sert au client de bénéficier d'une distribution rapide lorsqu'il trouve un avis de passage jaune dans sa boîte aux lettres et qu'il n'a, pendant plusieurs jours, aucune possibilité d'aller chercher l'envoi au guichet de la Poste? Les clients veulent pouvoir utiliser leur temps au mieux; ils veulent pouvoir déterminer le moment et le lieu de la remise et le transfert effectif doit être mieux planifiable et plus fiable pour le destinataire. La conséquence de cette exigence est énorme, elle place le contrôle de la logistique de remise au centre des préoccupations: à l'heure actuelle, l'expéditeur détermine de manière indirecte la date de la réception lorsqu'il remet le colis au prestataire. La remise s'insère dans une chaîne de transport sur laquelle le destinataire n'a généralement aucune influence. La **demande des participants à l'étude** dans ce domaine peut donc se résumer à la volonté du destinataire de bénéficier d'un contrôle de la remise. Cette exigence s'applique indépendamment du fait qu'il s'agisse d'un envoi en Economy ou en Priority, que la remise ait lieu de jour ou le soir et qu'il s'agisse d'une adresse de domicile, d'entreprise ou d'un lieu de retrait. Et elle inclut le samedi dans les jours ouvrables.

*Le client est servi lors de la livraison.*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*La question «Que va-t-il se passer avec la livraison si je suis absent?» n'a pas encore trouvé de réponse satisfaisante.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Une plus grande flexibilité dans la livraison est plus importante que le Next Day Delivery.*

Rita Graf, Weltbild Verlag

*La Predictability est plus importante que l'Immediacy, le transfert de la marchandise doit pouvoir être anticipé par le client.*

Isa Müller-Wegner, eBay International

*Pour le client, il est toujours compliqué de s'assurer que l'envoi sera reçu au moment défini et au lieu considéré.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

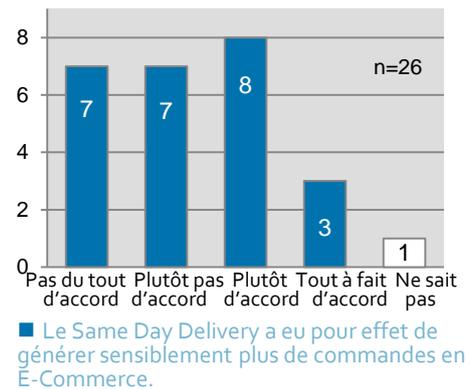
*Les clients acceptent parfaitement nos livraisons payantes le samedi.*

Markus Mahler, BRACK.CH

En ce qui concerne les autres exigences, il existe de nombreux critères qui revêtent une importance variée pour les expéditeurs. En gros, on peut parler de deux groupes: l'un orienté principalement vers la qualité et l'autre vers le prix. Le **groupe orienté vers la qualité** envoie principalement des commandes à faible valeur de marchandise, par exemple des livres. Les frais d'expédition doivent être aussi faibles que possible et un délai de livraison de deux jours est acceptable. Le **groupe orienté vers la qualité** escompte au moins une Next Day Delivery, souvent en relation avec d'autres exigences, par ex. une remise contre signature. Toutefois, le **Same Day Delivery** n'est pas considéré par la majorité des participants à l'étude comme constituant un facteur important de réussite (Fig. 14). Beaucoup ont également les coûts dans leur ligne de mire. Les améliorations de performance doivent rester abordables ou, dans le meilleur des cas, être rendues possibles par des améliorations en termes d'efficacité. Les exigences des clients vont de toutes façons augmenter, y compris en Suisse, et cela rapidement, de sorte que la réduction des temps de remise constatée à l'étranger sera usuelle ici aussi, même avec un peu de retard.

L'absence d'alternative performante à l'échelon national à La Poste Suisse en tant que partenaire de logistique est considérée comme un inconvénient. Les améliorations des prestations de la Poste enregistrées récemment sont prises en considération; mais, comme le niveau d'exigence augmente parallèlement, le progrès relatif est réduit. Après le contrôle dans l'intérêt des clients de la remise des envois, le niveau de prix considéré comme trop élevé est le second aspect le plus mentionné. En troisième lieu suit la critique du manque de flexibilité, encore que cela soit aussi partiellement applicable aux structures tarifaires. Les critiques adressées aux concurrents de La Poste sont qu'ils ne peuvent pas offrir de capacités suffisantes à l'échelon national ni garantir suffisamment la qualité requise – indépendamment des secteurs à niche tels que le vin.

Fig. 14: Appréciation de la valeur ajoutée du fait de la Same Day Delivery



La principale carence dans ce domaine est l'absence de solutions conviviales après une tentative de distribution non réussie.

Le manque de concurrence entre les prestataires de logistique en Suisse freine le développement de l'E-Commerce. La raison en est que les acteurs en ligne veulent se distinguer de la concurrence. Un acteur isolé de logistique doit penser en produits standardisés de logistique. Cela vaut principalement pour La Poste qui est la propriété de la Confédération suisse et de qui l'on attend une conception neutre en termes de concurrence par rapport au produit et au tarif. La conséquence en est que les acteurs en ligne reprochent à La Poste son manque de flexibilité. En présence d'une concurrence parmi les acteurs de logistique, elle devrait rechercher la différenciation et l'innovation et donc permettre de différencier les expéditeurs opérant dans le secteur de l'E-Commerce.

*Les clients veulent obtenir leur marchandise toujours plus rapidement, en payant moins cher et avec plus de précision.*

Dominique Locher, LeShop

*La concurrence sur les prestations de logistique est une lutte entre fournisseurs et non pas une véritable demande des clients.*

Florian Teuteberg, Digitec

*Lorsque nous livrons nous-mêmes, nous sommes moins chers que La Poste avec notre propre logistique. Trois-quarts des livraisons partent le jour même et nous avons des fenêtres réduites de livraison.*

Philippe Huwylter, coop@home

*L'évolution des prestations de services de logistique est très lente en Suisse.*

Pascal Meyer, QoQa Services

*Nous sommes happy avec les prestations de La Poste, elle joue un rôle dans le succès de CeDe.ch.*

Philippe Stuker, CeDe.ch

*La Poste est trop chère et chez les autres prestataires, c'est la qualité qui n'est pas au rendez-vous.*

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

*Nous souhaitons une plus grande flexibilité de la part de La Poste, mais surtout des coûts inférieurs.*

Amir Suissa, DeinDeal

*Les boîtes de paquets constituent une solution qui doit être standardisée pour permettre à l'E-Commerce de réussir.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

## Solution, un accroissement d'une propre création de valeur?

On peut déplorer la situation de manque de concurrence parmi les prestataires de services de logistique ou simplement la considérer comme une donnée. Ce qui est intéressant, c'est l'indication donnée par Isa Müller-Wegner d'eBay International: en Angleterre, on fait beaucoup moins confiance à La Poste qu'en Suisse, raison pour laquelle les distributeurs s'engagent plus fortement dans la logistique. En Grande-Bretagne, c'est le niveau international de performance de la logistique au dernier kilomètre qui fait foi. Et même ailleurs, à travers le monde, des initiatives **de relèvement des positions de création de valeur** des distributeurs d'E-Commerce sont à observer, notamment celles d'Amazon, de Google ou d'eBay en coopération avec le commerce de détail stationnaire.

L'année 2015 pourrait être celle du début d'une **offensive du Pick-up** dans l'histoire de l'E-Commerce suisse. Des solutions pour des services Cross Channel sont testées à la fois au sein du groupe Migros et du groupe Coop: Migros a lancé en mai 2015 le service **PickMup** – une prestation à travers laquelle le client peut aller chercher ses commandes réalisées sur les plus grandes boutiques en ligne du groupe Migros dans 25 locaux pilotes de Migros, d'Ex Libris ou de Migrolino [21]. **microspot.ch** propose une offre de Same Day Delivery via des centres de Pick-up. Ce service est actuellement étendu dans différents emplacements Coop. Début mai 2015, une adresse Coop Pronto est apparue pour la première fois dans la liste des centres de Pick-up en dehors des diverses localisations Coop-City – le programme est donc développé sous différents formats. Si les deux grands distributeurs lancent chacun à l'échelon du groupe une alternative à la livraison à domicile et qu'ils la communiquent sous forme offensive, les positions dans le domaine de la logistique au dernier kilomètre en Suisse vont pouvoir évoluer.

Cependant, l'extension conséquente des **livraisons propres de coop@home** est encore plus considérable. Une seconde plaque tournante a été mise en service en 2014 à Bussigny. Le nombre de tournées est accru en permanence. La majorité des propres livraisons survient le jour de la commande, dans un intervalle de temps d'environ une heure, encore que les trajets de longue durée soumis aux caprices du trafic constituent un grand défi en termes de fiabilité et de coûts.

*Après Coop-City, Coop Pronto constitue la prochaine étape dans l'extension des centres de Pick-up. Ils sont ouverts beaucoup plus longtemps et ils sont situés dans des rues bien fréquentées.*

Martin Koncilja, microspot.ch

*coop@home réalise lui-même la livraison (85% des commandes) au dernier kilomètre, faute de quoi, il nous serait impossible d'atteindre le niveau de prestation auquel nous prétendons.*

Philippe Huwyler, coop@home

*La livraison aux clients finaux de coop@home est super!*

Jörg Hensen, FashionFriends

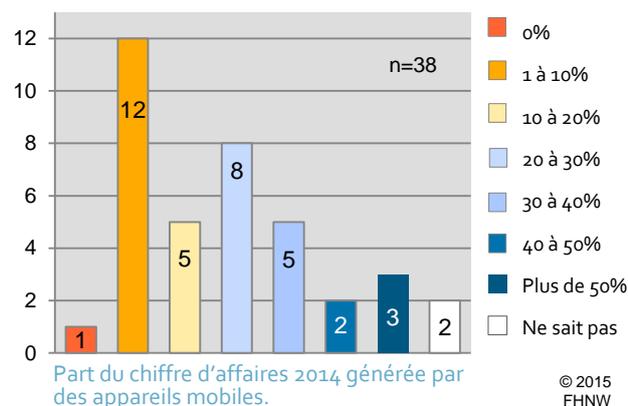
Emettons ici une hypothèse spéculative, car elle n'est pas confirmée par Coop: supposons qu'un tel centre de distribution soit rentable à partir d'un chiffre d'affaires de 70 millions de CHF, il faudrait alors un volume de vente de près de 500 millions de CHF pour exploiter sept centres de ce genre en Suisse. Cela ne représente même pas le 5% des volumes dégagés par les supermarchés de Coop.

Avec sept centres de distribution, la majeure partie du pouvoir d'achat de la Suisse pourrait être atteinte via des trajets comparativement réduits par rapport à la situation actuelle. Mais surtout, Coop exploiterait un réseau de distribution autonome et pratiquement national en parallèle à celui de La Poste. Bien entendu, un tel réseau de distribution ne conviendrait pas pour livrer sous forme économique un livre de cuisine de Betty Bossi. Mais ce jeu de l'esprit montre bien que la position de monopole de la Poste Suisse ne doit pas être considérée comme gravée éternellement dans la pierre.

## 2.9 Appareils mobiles

La tendance au déplacement du trafic Internet vers des terminaux mobiles est plus forte et plus durable que ce que les protagonistes escomptaient. L'utilisation croissante d'Internet par des appareils mobiles est considérée dans l'intervalle par le panel de l'étude comme **le principal vecteur de la croissance** de l'E-Commerce (voir. Fig. 4). Dès 2014, 60% des participants à l'étude tiraient plus de 10% de leur chiffre d'affaires des appareils mobiles, un quart même plus de 30% (Fig. 15).

Fig. 15: Part du volume des appareils mobiles au chiffre d'affaires total



Dans ce contexte, l'abord des appareils mobiles fonctionne toujours encore dans de nombreux cas avec un frein à main serré – autrement dit, avec des sites Internet peu adaptés aux appareils mobiles ou via des Apps qui ne sont pas optimisées pour la conversion. On entend ainsi régulièrement que si un important trafic passe par les appareils mobiles, la conversion n'est pas satisfaisante.

Ce qui n'est sans doute pas une loi de la nature: quelques participants à l'étude qui ont adapté leur solution sous forme ciblée à des Use Cases optimisés par rapport aux appareils mobiles, soit le terminal et la plateforme en question, dégagent des volumes élevés via les appareils mobiles. Il est intéressant de noter que la part du chiffre d'affaires des appareils mobiles est comparativement faible avec moins de 10% dans le domaine de l'informatique et de l'électronique de loisirs. Cela ne peut pas tenir uniquement à la valeur moyenne supérieure de commande, car dans les autres entreprises, des commandes d'un prix élevés sont également passées par des appareils mobiles. Il est possible que la conversion dépende plus fortement de la fréquence de commande que de la valeur de la commande et que cela provienne de la présence des données de client et du paiement dans un Account existant. Le processus de Check-out est considéré, avec les appareils mobiles, comme un grand frein à la commande. Mais les premières solutions confortables d'One Click existent déjà: chez BLT (voir p. 40), par exemple, l'identification du client survient par le biais de la reconnaissance de l'appareil. Le paiement peut alors survenir automatiquement en fonction de la procédure déterminée lors de l'enregistrement unique.

*La prochaine poussée concurrentielle va venir des appareils mobiles à condition que le trafic vers les appareils mobiles débouche sur des conversions.* Laurent Garet, La Redoute Suisse

*Plus l'écran est petit, plus le taux de conversion l'est aussi.* Amir Suissa, DeinDeal

*Avec notre site pour appareils mobiles, nous réalisons actuellement plus de chiffre d'affaires sur Smartphones qu'avec la totalité des 4 Apps.* Daniel Röthlin, Ex Libris

*Nous misons tout sur les appareils mobiles. Avec notre App pour iPhone lancée en 2014, nous atteignons déjà quasiment 20% du chiffre d'affaires.* Amir Suissa, DeinDeal

*Les Smartphones sont encore peu utilisés pour les réservations.* Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*Pour l'E-Business chez les CFF, le slogan futur est Mobile first.* Christof Zogg, CFF

*Nous analysons à l'heure actuelle les utilisations du téléphone portable par le client. Une copie de contenu du Web vers le canal des appareils portable n'aurait aucun sens.* Bettina Urwyler, Betty Bossi

*Le Multi Device Usage débouche sur des frais supérieurs d'acquisition de trafic et requiert des investissements dans les technologies correspondantes.* Erich Mühlemann, TUI Suisse

Au demeurant, la connaissance des **différents comportements en fonction du type d'appareil** est manifeste. Avec un Smartphone, l'objectif est généralement une affaire d'efficacité et de solution rapide alors que, avec une tablette, les gens se laissent le temps, ils surfent et utilisent de manière plus intense le contenu proposé sur le média. Pour l'acteur, le nombre des Use Cases à proposer s'accroît. La question de savoir si c'est l'App ou le site mobile qui constitue la meilleure manière est envisagée différemment d'une entreprise à l'autre. Dans le panel de l'étude, il existe des exemples de réussite dans les deux variantes de distribution.

Pour relâcher le frein à main, les entreprises interrogées travaillent de manière intense à l'amélioration de l'User Experience avec les appareils mobiles ainsi qu'à des adaptations à la technologie encore en rapide mutation. Quelques participants à l'étude ont réalisé l'essentiel et ils peuvent se limiter aux adaptations courantes et à la poursuite du développement. Mais beaucoup en sont toujours aux balbutiements: 19 acteurs ont des projets en cours avec lesquels ils veulent rendre leur site Internet accessible aux mobiles, 6 d'entre eux réalisent un Responsive Site. Chez 18 acteurs, des projets de nouvelles Apps ou d'amélioration d'Apps existantes sont en cours.

L'importance considérable de la solution de paiement dans les canaux mobiles de commande est connue des participants. Beaucoup suivent l'évolution des nombreuses nouvelles initiatives dans le domaine du **paiement mobile** et des **Wallets**, même s'ils prennent majoritairement une attitude attendiste. Il est difficile de mesurer à l'heure actuelle quelle solution va finir par s'imposer sur le marché. La simplicité et l'acceptation des utilisateurs seront les marques distinctives de la réussite. Quelques personnes critiquent les exigences trop élevées en termes de commission des exploitants des systèmes.

Si le paiement par appareil mobile est simple, rapide et sûr dès le premier achat, le Mobile Commerce pourrait véritablement décoller.

*Le paiement par des Apps simples est ce qu'il faut pour les petits montants. Mais les commissions exigées constituent un problème. Cela exclut certaines formes de paiement.* Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

*Les nouvelles possibilités de paiement peuvent avoir un impact majeur sur notre marché.* Jon Fauver, TrekkSoft

*Les solutions de paiement mobile sont actuellement dans la partie ascendante de la courbe du Hype Cycle.* Markus Mahler, BRACK.CH

*La percée des solutions de paiement pour appareils mobiles pourrait se produire dès 2015 si un grand nombre d'acteurs parvient à se mettre d'accord sur les standards à supporter.* Christian Kunz, ricardo.ch

## 2.10 Besoin d'une réglementation

Au cours de ces dernières années, des discussions ont été lancées dans certaines parties de l'Europe sur l'opportunité d'influencer certaines évolutions de l'économie numérique par des **lois**. Les thèmes les plus discutés sont la domination de Google et de quelques concepts commerciaux de ce que l'on appelle la Sharing Economy. En l'occurrence, il s'agit actuellement de la location commerciale des logements privés Airbnb ainsi que du service de taxis Uber qui n'exploitent en fait aucun concept commercial de Sharing.

Dans l'enquête de cette année, les participants à l'étude ont été interrogés sur le besoin d'actions de régulation en Suisse. 23 sur 37 répondent clairement *Non*, encore que certains ajoutent en remarque que l'évolution doit encore être observée chez Google ou avec les récents concepts commerciaux. 5 personnes répondent sous forme indifférente au sens de la question et renvoient par exemple à une application insuffisante de l'ordonnance sur la publication des prix.

9 personnes confirment le besoin d'une intervention législative. 4 d'entre elles parlent d'une nécessité de correction de la **libération de la taxe sur la valeur ajoutée** pour les petites commandes telles que les livres – et il existe

déjà une proposition de solution dans le cadre de la révision de la loi sur la taxe sur la valeur ajoutée. Cinq personnes thématisent la **présence dominante de Google** sur le marché. Seules 2 d'entre elles plaident pour une procédure législative à l'heure actuelle en admettant que la remise de preuves relatives à une utilisation abusive de leur position commerciale comme la formulation des mesures appropriées seraient toutes deux difficiles. Les trois autres demandes d'intervention légale concernent des secteurs divers.

*Si la Suisse avait encore le prix imposé des livres, la librairie n'aurait pas eu de possibilité de réagir à la dépréciation de l'euro.*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*Il faut des règles pour les modèles d'affaires poursuivis par Uber ou Airbnb, mais pas d'interdiction.*

Jon Fauver, TrekkSoft

*Jusqu'à présent, il est suffisant d'appliquer les lois existantes, par exemple l'ordonnance sur l'affichage des prix.*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*Il existe encore des possibilités de protéger le consommateur dans notre secteur: les agences de voyage en ligne ne publient pas toujours le prix final réel ou citent des prix qui sont liés à des conditions exotiques.*

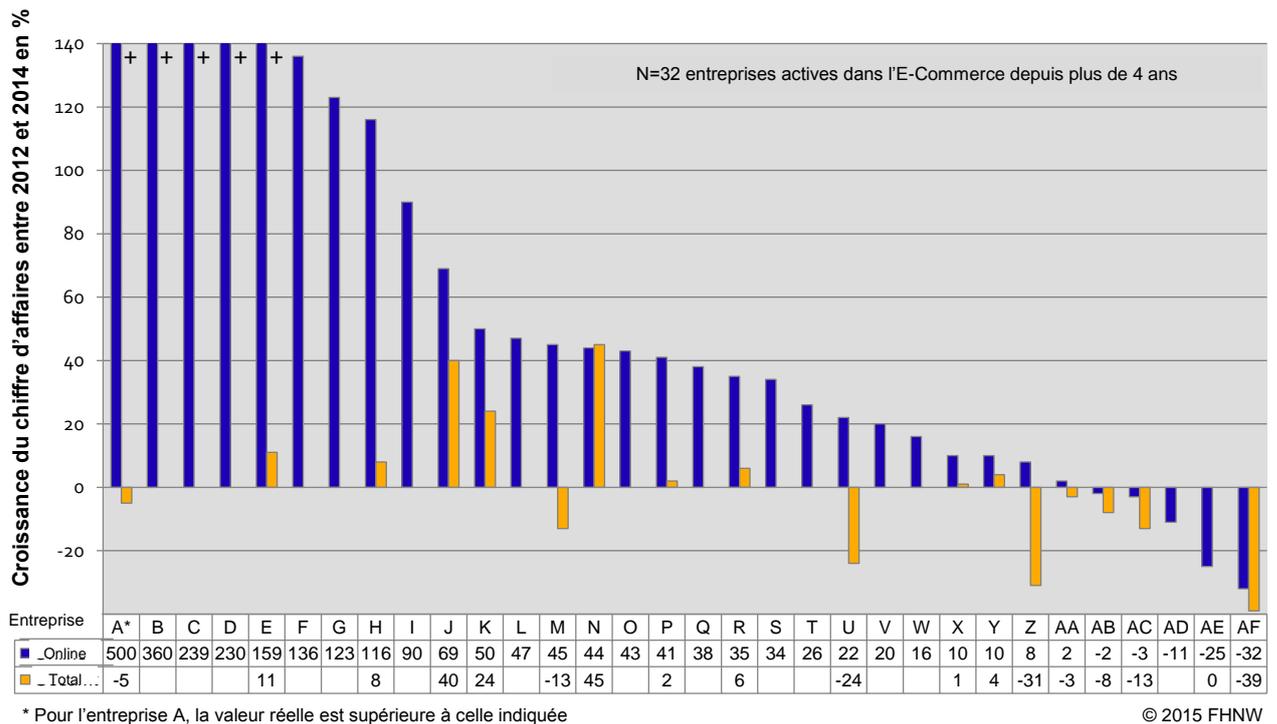
Luca Graf, Swiss International Air Lines

## 3 L'E-Commerce B2C dans les entreprises individuelles

Passons maintenant de l'évolution générale à la situation concrète dans les entreprises individuelles. Il faut noter ici que le panel de l'étude ne constitue pas un groupe représentatif et que son évolution ne peut pas être généralisée sur le marché. Etant donné que les participants à

l'étude se sont vus garantir la confidentialité des détails non publics de leur entreprise, les résultats doivent être agrégés et certaines déclarations être rendues anonymes.

Fig. 16: Croissance du chiffre d'affaires sur trois ans, entre 2012 et 2014, globalement et en ligne



### 3.1 Evolution du chiffre d'affaires dans les entreprises

Les 38 entreprises qui ont été invitées en tant qu'acteurs potentiels et majeurs d'E-Commerce dans le panel de l'étude présentent une grande variété et hétérogénéité: on y trouve de toutes petites entreprises et des groupes actifs sur le plan international qui ont soit commencé à se frotter à l'E-Commerce dès 1996, soit seulement à partir de 2010. Parmi elles figurent des Start-ups et des entreprises traditionnelles, des Pure Players Internet et des acteurs multicanaux, des entreprises en phase de forte croissance et d'autres au stade de consolidation.

Cela se reflète dans l'évolution des chiffres d'affaires de 32 entreprises cumulés sur les années 2012 à 2014 (Fig. 16). 4 autres entreprises ne sont pas encore actives depuis quatre années complètes dans l'E-Commerce B2C; elles ne sont donc pas représentées.

Dans une entreprise, la série de chiffres n'est pas comparable du fait d'acquisitions et aucun chiffre n'a été fourni pour une autre entreprise. Pour quelques entreprises, l'évolution du chiffre d'affaires a été déduite d'autres sources appropriées, chez Orell Füssli Thalia, par exemple, par une addition des valeurs des entreprises antérieures. Les interlocuteurs concernés sont généralement informés de la procédure de détermination des valeurs et ils peuvent corriger les éventuelles erreurs.

Parmi les entreprises retenues, on peut réaliser, chez 18 d'entre elles, une comparaison entre l'évolution dans l'E-Commerce (barres en bleu) et celle de l'entreprise globale à travers tous les canaux de vente (barres en orange). Hormis l'entreprise N, le domaine de l'E-Commerce évolue plus fortement chez les acteurs à plusieurs canaux que l'entreprise globale et il prend relativement une grande importance.

Les entreprises AB et AF ont retiré quelques marques de leur portefeuille, ce qui explique en partie le recul de leur chiffre d'affaires. 8 entreprises multicanaux sont confrontées globalement à un recul du volume des ventes sur les trois années, encore que 5 d'entre elles aient enregistré une croissance dans l'E-Commerce.

Parmi les 5 entreprises de tête A à E, trois sont des Pure Players E-Commerce qui n'ont pas encore atteint leur dixième anniversaire. Une entreprise est en situation de rattrapage, le chiffre élevé de croissance découle d'une base comparative relativement faible. 60% des participants à l'étude présentent une croissance moyenne annuelle de 10% ou plus sur les trois dernières années. Les 5 entreprises AB à AF affichant une évolution négative de leur E-Commerce sont actives dans les secteurs des médias, de la mode et des voyages.

Si l'on ne considère que l'année 2014, 9 participants au panel sur 32 ont connu un taux de croissance de 20% ou plus dans l'E-Commerce. 8, contre 3 l'année dernière, ont subi un recul de leur chiffre d'affaires.

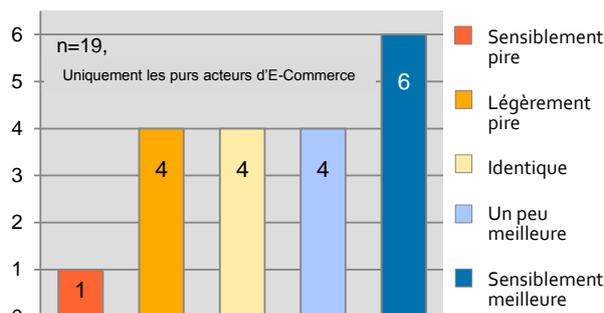
### 3.2 Evaluation de la situation en termes de revenus

Tous les participants à l'étude n'étant pas prêts à publier leur situation en termes de revenus, nous avons réalisé une estimation de la rentabilité de leur propre canal d'E-Commerce en comparaison avec leurs canaux non-E-Commerce. Pour les acteurs multicanaux, la comparaison s'effectue dans leur propre entreprise alors que pour les Pure Players, elle s'effectue avec leurs concurrents. La Fig. 17 présente la répartition des réponses distinctes entre les purs acteurs d'E-Commerce et les acteurs multicanaux.

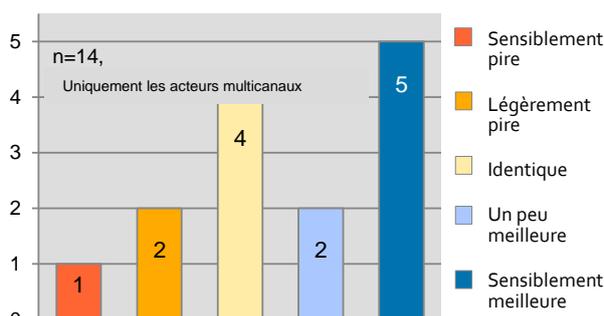
Cette comparaison présente toutefois l'inconvénient de comparer l'E-Commerce, souvent encore dans une phase de construction ou de conquête du marché, aux canaux traditionnels qui sont souvent mûrs et en phase de saturation. Toutefois, la comparaison représente une situation que les responsables d'E-Commerce doivent connaître.

Dans certaines entreprises, les phases d'investissement tirent en longueur: le marché est trop dynamique afin de passer dans une phase de saturation. Ou on ne souhaite pas se limiter seulement à une croissance organique afin de ne pas perdre de parts de marchés en faveur de concurrents plus agressifs. Chez au moins 5 participants à l'étude, on voit qu'un arrêt des activités dynamiques de conquête du marché au cours des cinq dernières années a débouché sur une perte de parts de marché.

Fig. 17: Evaluation de la situation des revenus



Comment se présente la situation sur le plan des revenus de votre entreprise d'E-Commerce B2C au niveau de l'EBIT en comparaison avec les concurrents non-E-Commerce? © 2015 FHNW



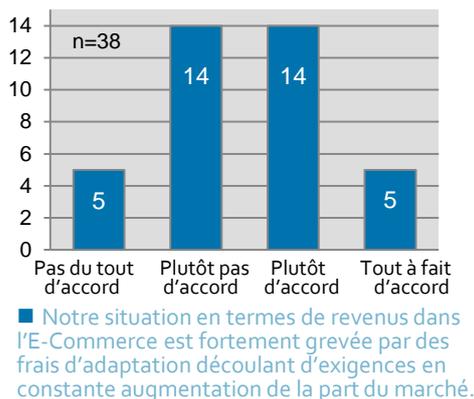
Comment se présente la situation des revenus au niveau de l'EBIT dans l'E-Commerce B2C en comparaison avec vos canaux non-E-Commerce? © 2015 FHNW

Il existe toute une série de facteurs qui obèrent la situation en termes de revenus de l'E-Commerce en comparaison entre les canaux: dans certains secteurs, la pression sur les prix est supérieure, sur Internet, à celle existante dans le commerce stationnaire, de sorte que l'on travaille en ligne avec des marges inférieures (par exemple: IT et électronique de loisirs) ou que les adaptations de prix doivent survenir plus rapidement (exemple: l'effet euro). En ce qui concerne les produits alimentaires, les frais variables d'une commande en ligne avec livraison à domicile sont supérieurs à ceux d'un achat en supermarché.

Il arrive également que les clients engagent moins souvent des dépenses supérieures et plus lucratives sur Internet que l'inverse (exemple: billets d'avion) ou que les clients soient habitués à compenser les frais supplémentaires d'un canal plus cher par des frais. La dynamique dans l'E-Commerce a pour conséquence que les coûts de certains projets ne sont couverts que pendant de courts intervalles de temps ou même qu'ils ne puissent pas être passés à l'actif (exemple: Apps pour appareils mobiles, voir également la Fig. 18).

A l'heure actuelle, les frais élevés d'acquisition des clients ont un plus grand poids dans de nombreux secteurs qu'il y a dix ans environ. D'un autre côté, l'E-Commerce dispose d'un potentiel d'effets hautement positifs d'économies d'échelle lorsque le marché offre les volumes requis à effet et que les entreprises atteignent les seuils correspondants.

Fig. 18: Frais courants d'adaptation



Les effets positifs d'économie d'échelle ne sont pas linéaires, mais en escalier. Markus Mahler, BRACK.CH

La rentabilité est une affaire de taille qui doit d'abord être atteinte. Amir Suissa, DeinDeal

Les activités de Ticketing ne sont rentables qu'à partir d'un volume élevé. Andreas Angehrn, Ticketcorner

Dans la vente par correspondance, il fallait autrefois qu'un investissement soit rentable en 3 ans, même si cela n'a pas toujours été nécessaire. Dans les entreprises d'E-Commerce, je dirais qu'il faut actuellement 5 ans. Laurent Garet, La Redoute Suisse

Si un acteur d'E-Commerce n'est pas rentable dans un intervalle de 3 à 4 ans, c'est que le concept n'est pas valable. Markus Mahler, BRACK.CH

Starticket n'a pas atteint le seuil de la rentabilité les 7 premières années de son existence. Peter Hürlimann, Starticket

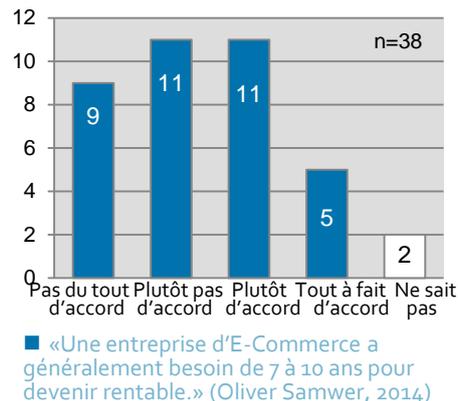
La durée nécessaire pour qu'une entreprise soit rentable dépend très fortement de la position commerciale visée. Jörg Hensen, FashionFriends

Du fait du besoin élevé en investissements, la question qui revient régulièrement est de savoir combien de temps il faut pour qu'une entreprise d'E-Commerce soit rentable. Cet aspect a été abordé avec les participants à l'étude auxquels a été soumise une déclaration d'Oliver Samwer de Rocket Internet. A l'occasion de l'entrée en Bourse en préparation de Zalando à l'automne 2014, celui-ci avait déclaré qu'il fallait entre 7 et 10 ans pour qu'une entreprise d'E-Commerce soit rentable [22].

Les évaluations du message de M. Samwer sont analysées de manière très différente (Fig. 19). En résumé, on peut en conclure l'expression suivante qui regrouperait apparemment le plus fort consensus:

«Après 3 à 5 ans, en fonction du secteur, on doit pouvoir constater si un concept commercial peut être exploité de manière rentable. Une durée plus longue d'investissement peut être cohérente si cela permet d'atteindre une position prometteuse sur le marché».

Fig. 19: Durée jusqu'à obtenir une rentabilité dans l'E-Commerce

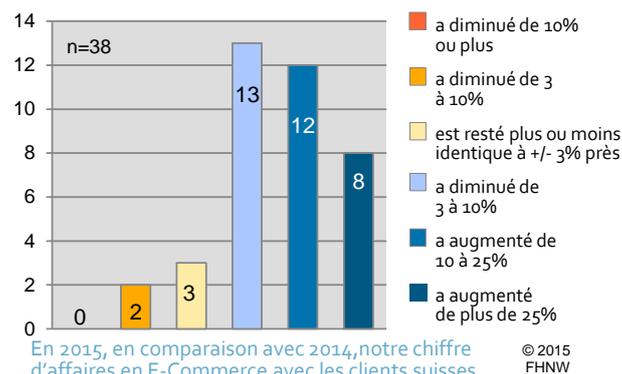


«Une entreprise d'E-Commerce a généralement besoin de 7 à 10 ans pour devenir rentable.» (Oliver Samwer, 2014)

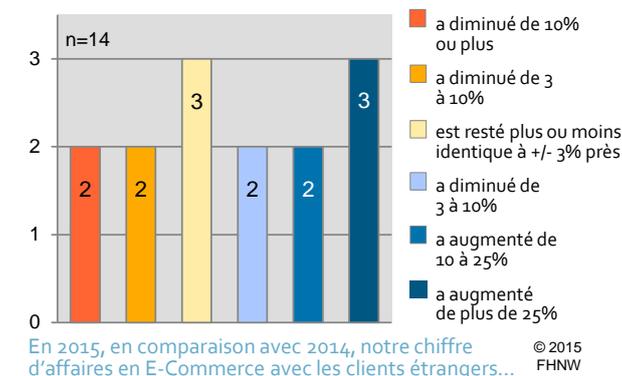
### 3.3 Objectifs de chiffre d'affaires pour 2015

La très grande majorité des participants à l'étude entend continuer à croître (Fig. 20). Moyennant cette croissance supplémentaire, les entreprises désirent préserver leur part de marché, l'agrandir ou améliorer leur situation en termes de revenus.

Fig. 20: Planifications d'évolution du chiffre d'affaires en 2015



En 2015, en comparaison avec 2014, notre chiffre d'affaires en E-Commerce avec les clients suisses... © 2015 FHNW



En 2015, en comparaison avec 2014, notre chiffre d'affaires en E-Commerce avec les clients étrangers... © 2015 FHNW

Quelques entreprises ont réduit légèrement leurs attentes en termes de croissance du fait de la faiblesse de l'euro. Deux entreprises escomptent même un recul des volumes d'E-Commerce en Suisse, pour cause de restructuration pour l'une des deux.

En termes **d'engagement étranger**, on trouve des entailles profondes chez 3 entreprises – qui se retirent de leur engagement actif à l'étranger, en tout cas dans certains pays. Pour 2 entreprises sur les 3, la décision avait déjà été prise en 2014, ce qui fait qu'il n'y a aucun lien avec les évolutions sur les marchés des changes.

*Nous avons construit une solution intelligente de logistique pour l'expiration de nos marchandises dans l'UE et nous l'avons arrêtée une année plus tard. C'était trop compliqué, les déroulements étaient trop longs pour le client et, en fin de compte, cela coûtait trop cher.*  
Matthias Fröhlicher, KOALA

### 3.4 Extension des possibilités de génération de revenus

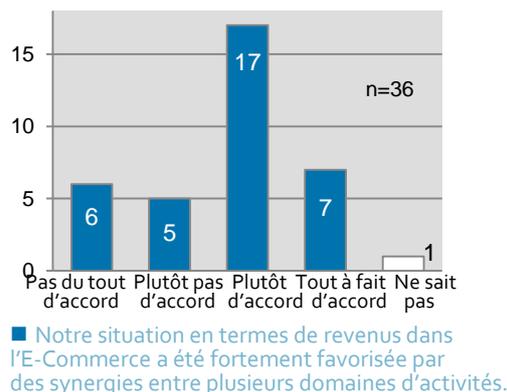
L'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires et la recherche de nouvelles sources de revenus vont de pair. La Fig. 22 montre dans quels domaines les entreprises veulent étendre ou réduire leurs sources de revenus. 70% des participants à l'étude planifient ces mutations **dans leur domaine primaire de compétence**. Cela peut survenir, par exemple, par des extensions de la gamme ou par un engagement accru dans les activités B2B que certaines ont lancé en 2015.

*Le principal défi en Suisse est le Scale. Si nous avions trois fois plus d'achats, nous n'aurions pas trois fois plus de coûts.*  
Amir Suissa, DeinDeal

*Plus la gamme est grande, plus la conversion l'est aussi.*  
Matthias Fröhlicher, KOALA

*Chez Galaxus, nos gammes de produits vont être de plus en plus concordantes, à l'exemple du monde du vélo.*  
Florian Teuteberg, Digitec

Fig. 21: Synergies entre plusieurs domaines d'activités



*La Redoute Suisse va étendre cette année sa gamme d'une rubrique Maison et décoration.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

*Une extension de la gamme ne constitue pas la bonne solution.*

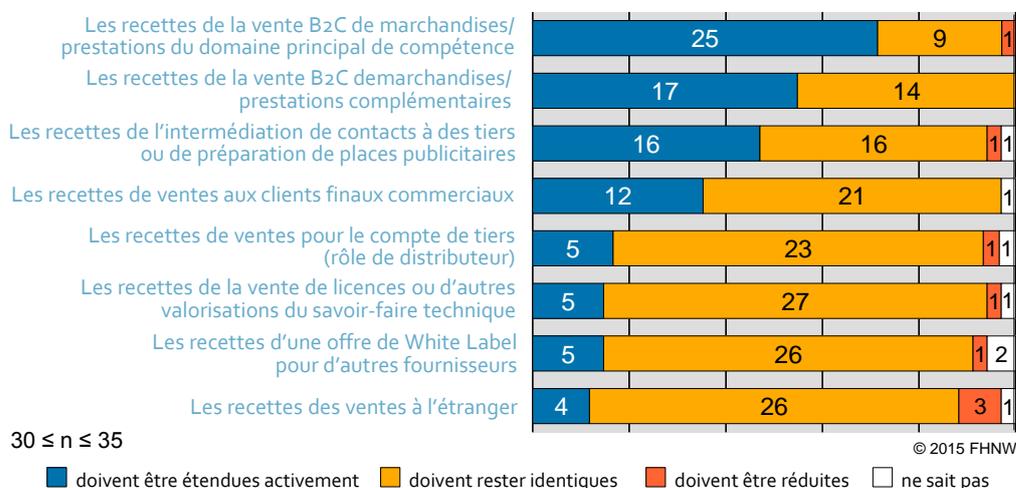
Daniel Röthlin, Ex Libris

Du fait que la Suisse, comparativement petite, ne dispose que d'un potentiel commercial limité pour de nombreux concepts commerciaux, plusieurs acteurs s'étendent dans **des champs d'activités voisins**. Des synergies entre ces domaines d'activités peuvent améliorer la situation sur le plan des revenus, ce qui est l'objectif de nombreuses entreprises (Fig. 21). Le fait que seules 17 personnes soient «plutôt» d'accord indique que les synergies ne constituent pas l'objectif principal dans l'étendue escomptée ou – surtout – que cela ne surviendra que dans un avenir plus lointain.

*Même si les produits et les Deals ont des concepts d'affaires différents, ils procurent des possibilités de réaliser des économies d'échelle parce que l'on peut mieux valoriser le trafic généré.*

Amir Suissa, DeinDeal

Fig. 22: Préférences dans l'extension des sources de revenus



On trouve des exemples de concepts commerciaux exploités en parallèle dans les Flash Sales et les places de marché en ligne: chez les acteurs de Flash Sales, on peut observer qu'ils vont aborder aussi, et de manière croissante, le segment des prix tout compris. L'achat de stromberg.ch par Tamedia et sa fusion avec Fashion-Friends indiquent que le potentiel de vente de la grande masse de membres de FashionFriends peut être mieux exploité par des offres à prix fixes. En ce qui concerne les places de marché à modèles commerciaux différents et exploités en parallèle, les synergies découlent notamment du fait qu'un format est chargé du trafic et un autre de la monétarisation du trafic.

Si l'on doit parler de repli dans un domaine, ce sont les **ventes de Suisse vers l'étranger**. Chez les acteurs à large gamme, cela ne semble guère être encore possible sous une forme rentable. Pour les concepts commerciaux spécialisés, cela constitue généralement un levier important et effectif pour obtenir des effets positifs d'économie d'échelle.

*Nous ne gagnons rien sur les commandes à l'étranger.*  
Deux participants à l'étude

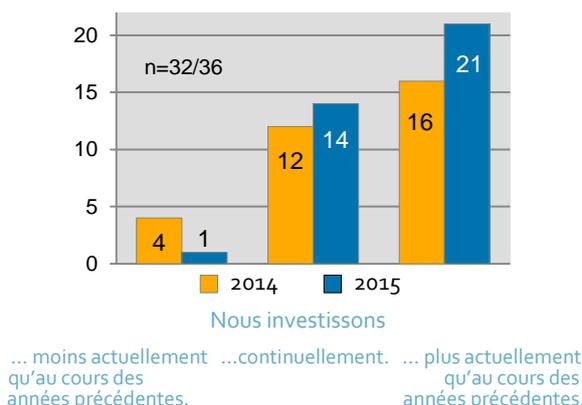
*CeDe.ch a comblé les carences des distributeurs suisses qui ont disparu.*  
Philippe Stuker, CeDe.ch

### 3.5 Investissements

Chez près de la moitié des participants à l'étude, le portefeuille des activités permet de conclure que des investissements élevés vont être réalisés. Encore plus de participants à l'étude qu'en 2014 indiquent avoir investi plus, cette année, que pendant les années précédentes (Fig. 23), alors que près des deux-tiers indiquent investir autant qu'ils le peuvent. Quelques entreprises sont limitées dans leurs investissements du fait d'une insuffisance de personnel, notamment dans l'informatique.

Les motifs d'investissement sont extrêmement variables au cas par cas. Les citations ci-dessous constituent un extrait du spectre des motifs et des attentes. Le chapitre suivant présente à quoi les fonds vont être consacrés.

Fig. 23: Les investissements augmentent de nouveau



*Les données, la logistique et les appareils mobiles, voici 3 disciplines dans lesquelles un acteur doit être fit à l'avenir.*

Vanessa Delplace, Manor

*Nous investissons beaucoup et de manière offensive, nous poursuivons ainsi notre stratégie.*

Florian Teuteberg, Digitec

*Nous avons besoin d'augmentations continues d'efficacité afin de satisfaire aux exigences croissantes des clients.*

Philippe Huwyler, coop@home

*Nous travaillons et investissons dans notre Operational Excellence.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Même La Redoute investit beaucoup dans l'accélération de la livraison.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

*Nous allons investir dans notre plateforme en ligne encore plus intensément en 2015 que l'année précédente.*

Luca Graf, Swiss International Air Lines

*Nous investissons nos revenus dans la poursuite du développement d'OoQa.*

Pascal Meyer, OoQa Services

*Le critère central pour nos investissements est de générer une valeur de commande, il prévaut sur le trafic et sur la gamme.*

Un participant à l'étude

*Chaque année nous investissons entre 1,5 et 2 millions de franc dans le développement de l'E-Commerces.*

Un participant à l'étude

*Nous voulons devenir le numéro 1 en ligne!*

Un participant à l'étude

### 3.6 A quoi travaillent les entreprises

Pour atteindre leurs objectifs ambitieux, les entreprises disposent d'un large portefeuille d'activités. Les principaux sont cités ci-dessous.

#### Recherche d'identité, repositionnement, transformation organisationnelle

Dans 17 des 38 entreprises participant à l'étude, on peut dire que l'identité est en phase d'évaluation ou partiellement en mouvement. Par principe, 4 autres devraient être incorporées car les quatre groupes indirectement représentés que sont **Migros**, **Coop**, **Tamedia** et **Ringier** sont remis en question par leurs filiales en ligne en termes de mode de penser et de prétentions inhabituelles.

Les entreprises récentes se familiarisent d'abord avec leur marché «by Doing» et elles adaptent ensuite leur concept commercial en conséquence. **Flaschenpost** exploite un nouveau centre de logistique afin de stocker elle-même les 500 meilleurs vins et de les livrer plus rapidement.

**DeinDeal** a introduit une gamme fixe, démarche similaire à celle de **FashionFriends** qui a lancé Swiss Online Shopping AG avec stromberg.ch.

*Le marché de la gestion des places de parc est plus grand que ce que nous pensions.* Cyrill Mostert, parku

*Le passage d'une manufacture de chocolats avec marketing en ligne à une entreprise IT qui dispose d'une manufacture de chocolat et qui exploite activement des ventes fut une mutation à 180°.* Sven Beichler, mySwissChocolate

Les entreprises moins récentes renforcent ou étendent leur marque, notamment **BLACKSOCKS** ou **Swiss** et **Coop** avec Mondovino. D'autres acteurs se trouvent dans des processus complets de transformation, en partie de manière proactive tels que **Manor** ou **Ex Libris**, d'autres sous forme réactive tels que **La Redoute**, ou encore du fait de fusions comme **STEG** ou **KOALA**. D'autre encore ont tellement grandi que leur organisation doit être adaptée, ce qui est le cas de **Digitec**.

*Le fait de faire passer l'organisation de 200 à 500 personnes et la préservation de la dynamique constituent un défi énorme.* Florian Teuteberg, Digitec

*Nous voulons continuer à développer notre organisation de telle sorte que la créativité des équipes en soit encore renforcée.* Pascal Meyer, QoQa Services

*Nous nous sommes optimisés en termes d'organisation afin de pouvoir réagir et profiter plus rapidement à la future croissance.* Jörg Hensen, FashionFriends

*Chez Hotelplan, la mutation de l'organisation vers une structure capable de distribuer en Cross Channel a été très profonde. L'E-Commerce est directement intégré dans les Business Units et il s'est vu accorder une grande importance.*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

## Informatique

Le principal chantier interne est constitué de l'informatique. Plus de la moitié des participants exploite de grands projets informatiques qui vont largement au-delà des maintenance et poursuite du développement habituels. Les migrations de boutiques en ligne ou de systèmes ERP s'étendent la plupart du temps sur des années et constituent un frein au développement du reste de l'entreprise. Les Apps pour appareils mobiles doivent être mises à jour toujours plus fréquemment. Dans une interview, les problèmes relatifs au système informatique à l'échelon du groupe ont été décrits sous forme de «coup de grâce». A l'inverse, l'informatique est l'un des facteurs centraux de réussite pour de nombreux participants à l'étude.

*Le fait de développer nous-mêmes notre logiciel nous procure un avantage concurrentiel décisif.* Florian Teuteberg, Digitec

*Parce que nous développons notre logiciel en interne, nous pouvons répondre rapidement et précisément aux besoins du marché.* Peter Hürlimann, Starticket

*Nous développons beaucoup de choses nous-mêmes dans notre Frontend et nous pouvons réaliser des adaptations en permanence.* Luca Graf, Swiss International Air Lines

*La gestion stratégique des données constitue un point majeur chez nous. Cela requiert de nouvelles compétences et des investissements supplémentaires.* Christian Kunz, ricardo.ch

*En informatique, nous avons 47 projets en cours.* Sven Beichler, mySwissChocolate

*L'un des principaux obstacles est le goulet d'étranglement des capacités techniques de développement.* Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

*Nous allons migrer l'ensemble de la plateforme d'E-Commerce en 2015.* Sven Betzold, ifolor

*La plateforme informatique n'est pas quelque chose qui se construit une fois et que l'on abandonne pendant 10 ans. Il faut réaliser de grandes adaptations tous les 2 ou 3 ans.* Pascal Meyer, QoQa Services

*Le bouchon d'innovation qui découle de notre changement de système est désormais maîtrisé. Nous allons présenter de nouvelles fonctionnalités.* Florian Teuteberg, Digitec

*Remplacer une boutique en ligne est extrêmement difficile et prend plusieurs années.* Manfred Steinhardt, STEG Electronics

*Il existe une nouvelle version des Apps les plus importantes toutes les deux à quatre semaines.* Amir Suissa, DeinDeal

*A l'heure actuelle, il est impossible de renoncer à investir dans la technologie même pendant une seule année, car elle change trop rapidement.* Jon Fauver, TrekkSoft

*Avec le lancement du nouveau site Internet, nous avons subi des reculs de chiffre d'affaires qui ont fortement influé sur l'exercice 2015.* Un participant à l'étude

## Communication segmentée ou personnalisée

Le CRM ou la recherche de formes de communication offrant le moins de diffraction possible relève également des champs d'activités considérés comme particulièrement importants. Pour contrer en partie la hausse des coûts dans l'acquisition des clients, les entreprises tentent de générer plus de revenus à moindres coûts avec les relations existantes. L'objectif est de communiquer au client des contenus appropriés correspondant au moment qui lui convient le mieux. Mais y parvenir est pour beaucoup bien plus difficile à faire qu'à dire: les projets durent plus longtemps, des problèmes sont rencontrés avec les données et les systèmes informatiques, les prestataires ne peuvent pas toujours tenir leurs promesses.

*Le fait que les coûts d'acquisition dans les commandes consécutives soit sensiblement inférieur constitue la clef de la réussite à long terme. Cela se mérite.* Matthias Fröhlicher, KOALA

*L'activité est toujours Activity driven, il faut faire quelque chose pour que cela fonctionne.* Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Nous voulons entretenir avec nos clients une relation plus étroite pour être plus indépendant de Google.*

Un participant à l'étude

*Quelques défis techniques doivent encore être maîtrisés pour une communication et des promotions individualisées.*

Sven Betzold, ifolor

*L'utilisation de nos données sur les clients dans le Print s'est avérée utile depuis des décennies. Mais, sur Internet, nous avons encore des choses à faire.* Rita Graf, Weltbild Verlag

*Le CRM ne fonctionne toujours pas correctement, nous avons sous-estimé le travail à accomplir.*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Nous travaillons sous forme intensive à l'individualisation de la communication par courriel avec nos clients.*

Jörg Hensen, FashionFriends

*Le principal obstacle dans l'extension d'une communication personnalisée est l'énorme investissement en temps pour la collecte et l'analyse des données ainsi que pour la création des flux correspondants de communication.*

Jörg Hensen, FashionFriends

*L'importance des plateformes et des services personnalisés va croître en permanence.* Christian Kunz, ricardo.ch

*Nous considérons notre programme de fidélité comme un avantage concurrentiel majeur.* Matthias Thürer, ebookers.ch

*Le client n'est plus prêt à fournir à tout le monde des données sur lui-même.* Bettina Urwyler, Betty Bossi

*Nous disposons de trop de données. Cela rend difficile d'en comprendre la valeur et de garantir la pertinence du contenu dans la communication.* Un participant à l'étude

## Champs d'activités les plus importants au travers de l'entreprise

Dans chaque entreprise, l'essentiel du développement se trouve ailleurs, des mesures identiques peuvent être orientées différemment. Toutefois, pour obtenir un aperçu sur la pondération transversale dans l'entreprise de champs d'activités typiques de l'E-Commerce, les participants à l'étude ont été priés de remplir une liste de dix champs d'activités prédéterminés dans l'ordre de leur priorité.

Le résultat peut être consulté en observant la

Tab. 2. Le chiffre entre parenthèses donne le rang dans la liste des priorités de l'année précédente.

Tab. 2: Activités menées en vue d'améliorer les perspectives de réussite en 2015

Priorité	Activités déployées en vue d'améliorer les perspectives de réussite dans l'E-Commerce (entre parenthèses, la priorité de l'année précédente)	
1	Extension de l'offre de produits/prestations	(1)
2	Amélioration de la convivialité pour l'utilisateur	(3)
3	Meilleur support des terminaux mobiles	(2)
4	Amélioration de la présentation du produit dans la boutique en ligne	(4)
5	Optimisation de l'acquisition des clients par des intermédiaires (moteurs de recherche, places de marché, etc.) (année précédente: amélioration du classement avec des moteurs de recherche SEO)	- (5)
6	Réduire les coûts	(8)
7	Amélioration qualitative de la communication avec les clients (année précédente: extension de notre engagement dans les médias sociaux)	- (10)
8	Utilisation des moyens publicitaires plus fortement orientée vers la performance	(6)
9	Amélioration du déroulement des commandes/logistique	(7)
10	Acquisition de nouvelles sources de revenus	(-)

### 3.7 Coopérer ou périlcliter?

Le fait que les entreprises travaillent à améliorer leur performance et qu'elles soient constamment à la recherche de nouvelles possibilités de revenus a déjà été observé les années précédentes dans cette série d'études. Les fruits à portée de main ont déjà été cueillis. Plusieurs entreprises ont étendu la profondeur de leur création de valeur pour atteindre le niveau de performance et, le cas échéant, le niveau de coûts qu'elles escomptaient. Mais le moment où cette procédure ne peut plus être continuée est arrivé, parce que les frais supplémentaires dépassent le potentiel escompté de revenus. C'est la raison pour laquelle des **alliances** et des **partenariats stratégiques** de différente nature sont considérés, que ce soit en interne dans les groupes d'entreprises ou à l'échelon de secteurs.

#### Positionnement multiple

Dans la distribution d'informatique et de produits d'électronique de loisirs, deux constellations d'entreprises sont observées, celles-ci étant conçues dans l'organisation de telle sorte qu'elles traitent des segments de marchés différents par différentes marques et différentes équipes de distribution, alors que, en arrière-plan, elles font appel à des ressources largement communes, par exemple en termes de logistique et d'informatique. Il s'agit du groupe Competec et d'Interdiscount. Au sein du **groupe Competec**, le nombre d'articles se trouvant en stock est supérieur d'un multiple par rapport à la concurrence et cela est supportable économiquement du fait qu'ils sont vendus à la fois par BRACK.CH et par Alltron, précise Markus Mahler de BRACK.CH. Chez **Interdiscount**, Martin Koncilja de microspot.ch explique le positionnement différent des deux marques, de sorte que microspot.ch offre les meilleurs prix avec un bon service alors qu'Interdiscount propose, lui, la plus forte convenance à un bon prix. Les deux entreprises bénéficient d'importantes synergies et croissent rapidement.

#### Présentations multicanaux

Les concepts commerciaux transversaux aux canaux constituent, depuis des années, un Hot Topic et on a identifié, dans l'intervalle, toute une série d'histoires à succès. Chez les entreprises qui alignent plus de 1 000 collaborateurs en transversalité intercanaux, ces concepts progressent toutefois à une lenteur effrayante.

*Les distributeurs stationnaires en ligne restent toujours des Slow Mover. On le voit à leurs dépenses marketing.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*La transformation de l'entreprise est une horreur: d'une part, il faut tout faire plus vite, et d'autre part, cela va déjà trop vite pour les individus.*

Un participant à l'étude

Migros a lancé à la fin mai 2015 son service de Pick-up **PickMup** qui permet des retraits de marchandises dans les implantations des différentes entreprises Migros. Pour le groupe Migros, cela constitue visiblement une très grande étape, sans aucun doute dans la bonne direction. Mesuré au niveau de performance des principaux acteurs d'E-Commerce, cela ne constitue toutefois qu'un tout petit pas. Par exemple, les marchandises ne peuvent pas être payées au lieu du retrait, de sorte qu'une fonction majeure des centres de Pick-up ne peut pas être satisfaite. Il en va de même pour les centres de retrait de Coop avec les produits microspot.ch.

«Nous disposons toujours d'une **organisation de silo**, même si les silos ont de grands trous» explique un participant à l'étude d'une autre grande entreprise quand il parle de la réussite du changement structurel interne initié depuis quelques années. La **séparation organisationnelle stricte** entre les canaux traditionnel et en ligne, qui était encore un avantage il y a dix ans, est devenue un facteur de gêne à l'intégration. Cela va même si loin que, pour une entreprise du panel de l'étude, la coopération avec un acteur externe au groupe s'est avérée plus réussie qu'avec un partenaire interne au groupe.

#### Collaboration au sein de groupes

Outre les présences multicanaux, la collaboration au sein des groupes affiche de nombreuses facettes. L'une d'entre elles est constituée par les achats. En cas de fusion de petites entreprises, cela peut déboucher sur des avantages certains, non seulement en termes de prix, mais aussi par rapport aux réceptions de marchandises. Souvent, des contrats généraux à l'échelon du groupe avec des prestataires typiques de l'E-Commerce peuvent être conclus. D'autres domaines potentiels de coopération sont constitués par la logistique, l'informatique, la gestion des données et l'analyse des données. Mais les potentiels théoriquement possibles ne peuvent pas toujours être déployés dans la pratique, notamment lorsque les services correspondants n'ont qu'une faible position en termes de prestations de services ou s'ils travaillent avec une infrastructure inadaptée ou périmée.

La collaboration est surtout intéressante lorsque des synergies sont créées dans **les activités commerciales primaires**, à l'image de ce qui est possible dans les entreprises intégrées verticalement. Parmi les exemples tirés du panel de l'étude figurent les gammes de produits Betty Bossi pour Coop, les synergies CTS-Eventim pour Ticketcorner (voir le chapitre 7.5), les synergies déjà mentionnées entre BRACK.CH et Alltron ainsi que le monde des thématiques Mondovino au sein du groupe Coop.

On peut partir du principe que l'on travaille sous forme intensive, dans les quatre grands groupes suisses engagés dans l'E-Commerce que sont **Migros, Coop, Tamedia** et **Ringier**, à dégager des synergies entre les filiales en ligne et à créer d'autres sociétés du groupe. Si peu de choses sont encore visibles, l'impatience croît, que ce soit du côté des entreprises d'E-Commerce acquises qui s'étaient vues faire des promesses du fait de l'appartenance au groupe, ou du côté des groupes eux-mêmes. Ceux-ci auraient sans doute souhaité pouvoir bénéficier rapidement et de manière purement organique d'un marché d'E-Commerce en croissance grâce à leurs achats sans devoir s'engager eux-mêmes trop fortement. Dans les entreprises de médias, il est intéressant de voir comment elles vont parvenir à intégrer de manière productive l'étendue de leurs médias dans les filiales dédiées à l'E-Commerce.

*Mondovino est un programme faitier transversal aux canaux, appliqué en tant qu'activité spécialisée avec un concept de Club et quelques offres exclusives pour les amateurs de vin.*

Philippe Huwyler, coop@home

*Les différents concepts d'approvisionnement de STEG et de PCP se complètent magnifiquement.*

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

*Coop est une coopérative qui n'a pas peur, au sein de celle-ci, d'exploiter les potentiels d'optimisation.*

Philippe Huwyler, coop@home

*Dans un groupe où les centres de profits sont distincts, il n'est pas facile de coopérer. Il faut un modèle pour des solutions communes et pour compenser les charges et les revenus de chacun.*

Peter Hürlimann, Starticket

*En termes de rentabilité, tout dépend des possibilités de synergie au sein du groupe d'entreprises. La taille est très importante.*

Matthias Thüerer, ebookers.ch

*Toutefois, les activités travaillent de manière très autonome et il faut du temps pour trouver une solution faisant en sorte que tout le monde collabore. Les discussions et la logique ne suffisent pas. Il faut de l'ordre et un changement structurel, peut-être même une mutation culturelle dans l'abord collectif des domaines. Il existe désormais une vision qui dit ce qui doit se produire pour que des synergies soient réellement dégagées.*

Un participant à l'étude

*L'E-Commerce a besoin de formes publicitaires avec des systèmes de rétribution liés aux conclusions. Ici, les sociétés de média disposent encore de beaucoup de potentiel pour faire mûrir et proposer des modèles correspondants.*

Jörg Hensen, FashionFriends

## Collaboration interentreprises

Il existe, dans pratiquement chaque secteur, une chaîne de création de valeur classique et verticale qui exploite le produit depuis le fabricant jusqu'aux clients finaux en passant par les étapes intermédiaires.

Parfois, cela se produit au niveau des entreprises agissant seules, parfois dans des communautés composées de manière plus ou moins formelle qui sont décrites ici en tant qu'**écosystèmes commerciaux**.

En ce qui concerne l'E-Commerce, la chaîne de distribution est très avancée pour **l'informatique et l'électronique de loisirs** qui présente globalement une très forte disponibilité en marchandises en Suisse et qui rend possible une Next Day Delivery au titre de standard dans le secteur grâce à un trafic commercial électronique et des livraisons à distance. La plupart des secteurs ne sont toutefois pas si avancés, des potentiels encore inexplorés existant notamment entre les importateurs ou les grossistes et les distributeurs du commerce de détail. **L'alliance Tolino-Allianz** de plusieurs libraires et partenaires systèmes implantée dans plusieurs pays de l'espace germanophone qui ont créé ensemble un écosystème complet d'E-Book et qu'ils exploitent avec succès en concurrence avec Amazon constitue un exemple positif.

La nouvelle plateforme **ricardoshops.ch** (voir le chapitre 4) est justement prédestinée à une collaboration inter-entreprises dans l'E-Commerce. Peut-être que ricardo parviendra également à transformer la place de marché en ligne dans le B2C en écosystème commercial grâce à de nouvelles fonctionnalités.

*Un distributeur doit être présent là où les clients potentiels attendent et où les canaux peuvent être utilisés sous forme complémentaire.*

Christian Kunz, ricardo.ch

Le fait qu'une organisation sectorielle qui tire généralement ses origines d'une période antérieure à l'E-Commerce existe dans pratiquement tous les secteurs constitue régulièrement une **source de conflits**. Par exemple, dans **le secteur de la mode**, il existe actuellement une forte tendance à la désintermédiation, c'est-à-dire à la distribution directe des fabricants de marques. Cette tendance s'applique à la fois au commerce stationnaire et au commerce en ligne. En complément, les marques attrayantes de mode s'opposent généralement à ce que leurs partenaires commerciaux vendent leurs produits non seulement dans leurs boutiques, mais aussi en ligne. D'un autre côté, les partenaires commerciaux tentent de déployer une stratégie multicanaux et ont besoin de marchandises dans tous les canaux. Un autre exemple est constitué par **l'industrie des voyages aériens**. Début juin 2015, Swiss a annoncé accepter les réservations par les plateformes traditionnelles GDS en prélevant des frais et donc les défavoriser en comparaison avec les réservations directes (voir le chapitre 7.5).

Les écosystèmes commerciaux peuvent également devenir un inconvénient pour leurs propres participants lorsque les structures en sont trop rigides, empêchant ainsi de réagir différemment dans des situations défavorables par rapport aux situations favorables. Ce risque existe également pour les constellations spécifiques dans les deux groupes rivaux de médias avec leurs **acteurs également rivaux**. Un organisateur ne souhaite pas forcément être associé à une telle polarisation. «Le fait est que, avec des partenariats exclusifs de médias, on ne peut plus border l'autre concurrent pour tout» relève notamment André Béchir, directeur de l'organisateur de concerts lié à Ticketcorner, ABC Production [23]. Il a ainsi mandaté une agence de RP afin de se charger des partenariats médias de ses manifestations et s'est ainsi retiré de son propre écosystème.

Le défi dans les organisations sectorielles verticales n'est pas d'initier une collaboration en tant que telle, mais de **transformer** les écosystèmes commerciaux existants de manière à ce qu'ils utilisent les opportunités créées par l'économie numérique et qu'ils soient toujours concurrentiels à l'avenir. Des exemples sont présentés sous le point du Ticketing au chapitre 7.

*L'objectif serait de ne disposer que d'un seul standard en Suisse pour le cryptage des données des billets.*

Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

Les nouvelles technologies sont toujours un facteur initiateur de transformation. Toute une série de nouvelles technologies de **Digital Wallets** et de **Cashless Payments** en sont à leurs balbutiements. En fonction de la solution qui sera retenue, cela créera un **potentiel** plus ou moins **disruptif de transformation**. Même pour les acteurs d'E-Commerce, cela signifie de nouveau d'identifier rapidement dans quelle direction aller et d'occuper dans les délais les meilleures places dans un monde en mutation.

*Si un Wallet était en mesure de s'imposer indépendamment d'un secteur spécifique – sans aucune relation avec un compte bancaire – cela pourrait aider à créer un nouveau système monétaire.*

Christof Zogg, CFF

## 4 Attentes futures – d’ici à 2020

Même en 2015, tous les participants à l’étude présupposent la poursuite de **gains de parts de marché** dans l’E-Commerce au cours des cinq prochaines années (Fig. 24). Il faut toutefois noter que la part de marché déjà conquise par l’E-Commerce varie fortement en fonction du secteur et que les participants évaluent l’évolution sur la base du point de vue de leur propre secteur: dans les produits alimentaires, la part de l’E-Commerce atteint environ 1% alors que, dans l’informatique et l’électronique grand public, elle se situe aux alentours de 25%. Globalement, l’importance des gains en part de marchés est évaluée de manière légèrement plus faible, comme c’était déjà le cas au cours de l’année précédente. Sur les 31 personnes qui avaient répondu à la même question en 2014 et 2015, 6 escomptent cette année la poursuite de la croissance de leur part de marché et 16 une part de marché inférieure. Au total, on peut dire que la tendance au changement de canal se poursuit tout en s’affaiblissant.

Une forte croissance de la part de marché dans l’E-Commerce est escomptée dans le secteur des supermarchés et dans quelques entreprises disposant de concepts commerciaux spécialisés. La plus petite attente unanime en termes de croissance est le fait des revendeurs de médias. Les attentes majoritairement faibles en termes de croissance se retrouvent chez les participants à l’étude issus du secteur des voyages ainsi que des acteurs de Ticketing dans le domaine des manifestations, encore que, dans les deux secteurs, on trouve à chaque fois une estimation sensiblement divergente vers le haut.

*Dans 5 ans, j’escompte une part de marché en ligne de 3,5 à 4% dans le segment des supermarchés.*

Dominique Locher, LeShop

*La croissance de l’E-Commerce avance confortablement en Suisse.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*Cela commence seulement maintenant avec l’E-Commerce dans le domaine des équipements ménagers.* Amir Suissa, DeinDeal

*Si les abonnements sont sur les App, la Poste sort du marché!*

Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

Le fait que le gain de parts de marché de l’E-Commerce croît en Suisse ne signifie pas que les hausses de chiffre d’affaires reviennent en totalité aux acteurs suisses. Au contraire: près de la moitié des participants à l’étude escompte que, au cours des cinq prochaines années, les acteurs suisses d’E-Commerce vont les perdre dans une forte proportion en faveur d’**acteurs étrangers** (Fig. 25).

Fig. 24: Gain escompté en part de marché pour l’E-Commerce

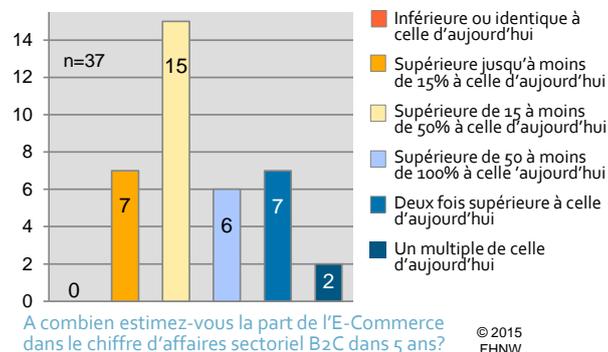
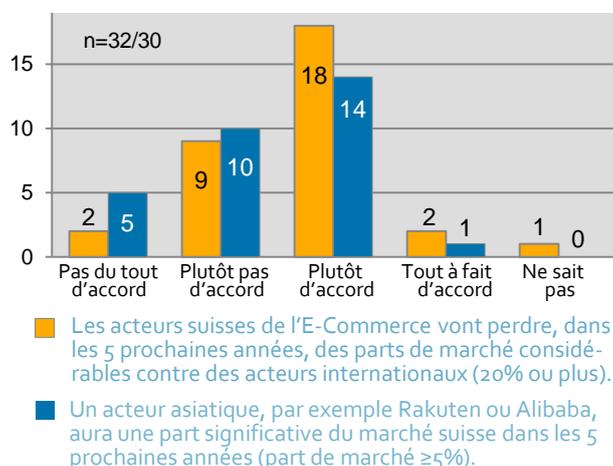


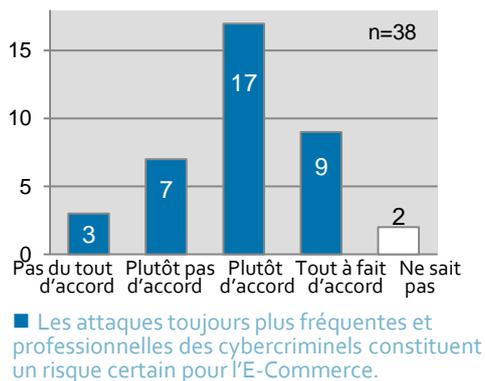
Fig. 25: Transfert escompté vers des acteurs étrangers



Le fait que des acteurs suisses puissent aussi s’implanter en Suisse fait l’objet de considérations très divergentes (Fig. 25). Le fait que ce soit la réponse à choix «plutôt d’accord» qui ait été majoritairement choisie à ces deux questions relatives à l’évolution des acteurs étrangers indique qu’il est difficile aux participants de trouver une estimation appropriée.

En ce qui concerne les **risques** d’évolution de l’E-Commerce, nombreuses parmi les personnes interrogées sont celles qui ne voient pas de risques fondamentaux. «La croissance ne peut être contenue» est une première réaction fréquente, comme le relève un participant à l’étude. Mais il existe quand même des thèmes qui préoccupent dans des domaines un peu moins fondamentaux.

Fig. 26: Risques encourus du fait de la cybercriminalité



Lors de l'analyse des risques externes, ce sont les thèmes de la **sécurité** et de la **cybercriminalité** qui passent au premier plan (Fig. 26). D'un côté, on a constaté plusieurs pénétrations informatiques spectaculaires dans des entreprises renommées et globales au cours de ces dernières années; et d'un autre côté, des participants à l'étude ont fait l'objet d'attaques et de tentatives de chantage. Ainsi, des investissements supplémentaires seront effectués dans le domaine de la sécurité, encore que la plupart des personnes interrogées considèrent une protection intégrale comme impossible.

*Les tentatives d'abus avec les paiements par cartes de crédit constituent un grand problème.* Jon Fauver, TrekkSoft

*Nous savons tous qu'il est impossible de protéger les données contre les Hackers.* Sven Beichler, mySwissChocolate

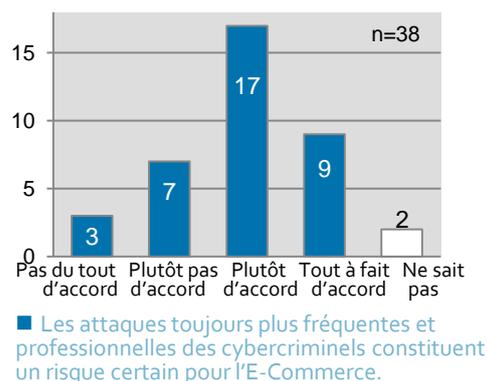
*Nous investissons continuellement dans la sécurité de la plateforme.* Christian Kunz, ricardo.ch

Les craintes déclenchées par la cybercriminalité sont doubles: d'une part, pour l'entreprise concernée en tant que telle, de subir un dommage incalculable, et d'autre part, par rapport à la prise de conscience chez les consommateurs. Car si les consommateurs devaient subir une **perte de confiance** dans l'E-Commerce et dans les moyens de paiement courants qui y sont utilisés, cela pourrait remettre en question les perspectives de développement.

Le fait qu'une **pression extrême sur la performance** découle d'attentes toujours accrues et constitue donc un danger est une thématique reconnue par les deux-tiers des personnes interrogées. En comparaison avec l'année précédente, ce souci a cependant perdu quelque peu de son importance. Pour les plus petits acteurs au sein du panel, cette thématique présente toutefois une acuité supérieure.

Lors de la considération interne des risques, c'est plutôt la confiance en soi qui règne au sein des entreprises interrogées. Le facteur potentiel d'insécurité cité le plus fréquemment est la **stratégie de l'entreprise**: va-t-on réellement parvenir à atteindre le positionnement visé?

Fig. 27: Attentes en termes d'évolution de la situation sur le plan des revenus



La transformation requise sera-t-elle maîtrisée avec succès? Ne va-t-on pas passer trop rapidement d'une politique de conquêtes du marché à une politique d'épuisement?

*Au sein d'un groupe d'entreprises, le risque existe encore chez les cadres de considérer la vente en ligne comme étant la seule capable de réduire leurs marges et leurs activités.*

Un participant à l'étude

*La concurrence croissante fragmente le marché, ce qui ne peut que mener à une consolidation.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Dans la distribution numérique, on n'a pratiquement aucune chance contre les tous grands acteurs si l'on est petit.*

Philippe Stuker, CeDe.ch

*Google pourrait s'appropriier totalement ce secteur demain s'il le voulait.*

Un participant à l'étude

*Les écosystèmes fermés constituent un risque pour le secteur de la photo.*

Sven Betzold, ifolor

En ce qui concerne l'évolution de la **situation sur le plan des revenus** au cours des cinq prochaines années, celle-ci n'a que peu changé par rapport à l'année dernière (Fig. 27): les deux-tiers des participants à l'étude escomptent une amélioration de leur situation en termes de revenus. Parmi les quatre personnes qui escomptent une détérioration, cela est lié à des investissements à long terme dans un concept commercial complémentaire. Deux entreprises sont en situation de rupture et une autre gagne pour l'instant plus que la moyenne.

*La situation en termes de revenus doit être améliorée, faute de quoi l'entreprise aura disparu dans les cinq ans.*

Un participant à l'étude

*La situation empire en termes de revenus parce que Google ou les autres distributeurs cassent les marges.*

Un participant à l'étude

En matière d'arguments qui militent en faveur d'une amélioration de la situation, on retrouve au premier plan des effets positifs d'économies d'échelle du fait de la croissance escomptée et des effets de courbe d'apprentissage. Quelques participants escomptent des apurements sur le marché du côté des acteurs, de sorte que la situation concurrentielle devrait s'éclaircir. Les plus sceptiques indiquent que les effets positifs devraient être compensés par les attentes croissantes de la part des clients. En outre, quelques-uns escomptent une augmentation des frais de distribution.

## Tendances

A la question de savoir quelles sont les tendances actuelles ou nouvelles dans le domaine de l'E-Commerce qui devraient prendre de l'importance au cours des cinq prochaines années, celle qui est citée la plus souvent dans les réponses est **les appareils mobiles**. Cela surprend dans la mesure où les appareils mobiles étaient déjà identifiés comme étant la tendance la plus forte en 2010 dans le cadre de cette série d'études.

Parmi les explications fournies, on retrouve le fait que la thématique des appareils mobiles incorpore encore autant de dynamisme parce que les concepts commerciaux existants dans l'E-Commerce continuent à s'adapter et à être optimisés à cet effet. Le comportement des utilisateurs change, de nouveaux scénarios d'utilisation typiques aux appareils font leur apparition et de nouvelles idées d'utilisation sur le marché surgissent des nouvelles Apps, celles-ci visant des groupes-cibles déterminés et modifiant les comportements d'achat.

*La plus grande tendance: les appareils mobiles.*

Jon Fauver, TrekkSoft

*Le comportement des utilisateurs change constamment dans les médias numériques.*

Bettina Urwyler, Betty Bossi

*L'analogique et le numérique vont de pair dans le comportement de l'utilisateur, raison pour laquelle les gens commandent plus souvent en ligne.*

Markus Mahler, BRACK.CH

*Les clients deviennent des clients multicanaux au sein des canaux en ligne, le Multidevice est devant notre porte.*

Dominique Locher, LeShop

*Nous prévoyons une forte extension de notre App.*

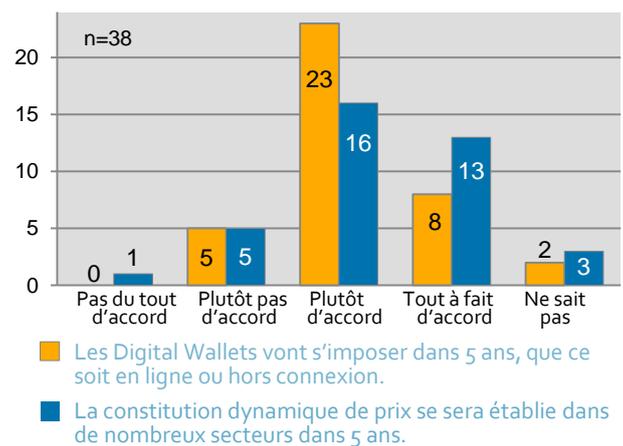
Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

Par ailleurs, d'autres thèmes sont abordés dans le domaine de l'utilisation mobile des appareils, notamment les nouvelles formes de publicité, les comportements Cross-Device et le Tracking des utilisateurs, les Wearables, les solutions mobiles de paiement. Toutes ces thématiques pourraient avoir une grande importance pour l'avenir de l'E-Commerce.

C'est la raison pour laquelle les appareils mobiles continuent à faire partie des principales tendances ou, plus précisément, ils devraient être considérés comme un **thème central** à long terme de l'E-Commerce.

Les autres sujets considérés comme constituant des tendances majeures sont la personnalisation, les concepts de Cross Channel, la **fixation dynamique des prix** et les **Digital Wallets** (Fig. 28). Sous le mot-clé de **personnalisation** se regroupent plusieurs réflexions par rapport au futur niveau d'acceptation des utilisateurs. Toutefois, une meilleure valorisation et une meilleure mise en relation des **données** figurant dans l'entreprise comporte en soi un potentiel élevé et encore inexploité, notamment pour la conception de la gamme et la planification des besoins. En ce qui concerne les **concepts Cross Channel**, pratiquement les quatre-cinquièmes des personnes interrogées escomptent que les acteurs peuvent identifier la majeure partie de leurs clients sous forme transversale aux canaux.

Fig. 28: Tendances. Digital Wallets et formation dynamique des prix



*Il est impossible d'avoir constamment toutes les marchandises, il faut donc se concentrer sur les marchandises appropriées. Mais lesquelles? Nous le saurons en analysant nos données.*

Vanessa Delplace, Manor

*A long terme, le modèle d'affaires «Données personnelles contre produits en ligne» (Google, Facebook, etc.) ne sera pas tenable. Nous escomptons ici un changement de paradigme et un «New Deal for Data».*

Christian Kunz, ricardo.ch

*La fidélisation des consommateurs par des recommandations et des conseils a encore un bel avenir devant elle.*

Markus Mahler, BRACK.CH

*La constitution dynamique de prix va également s'imposer dans le Ticketing.*

Peter Hürlimann, Starticket

*Les prix dynamiques pourront être appliqués à l'avenir dans les frais de livraison par exemple afin d'optimiser les tournées.*

Dominique Locher, LeShop

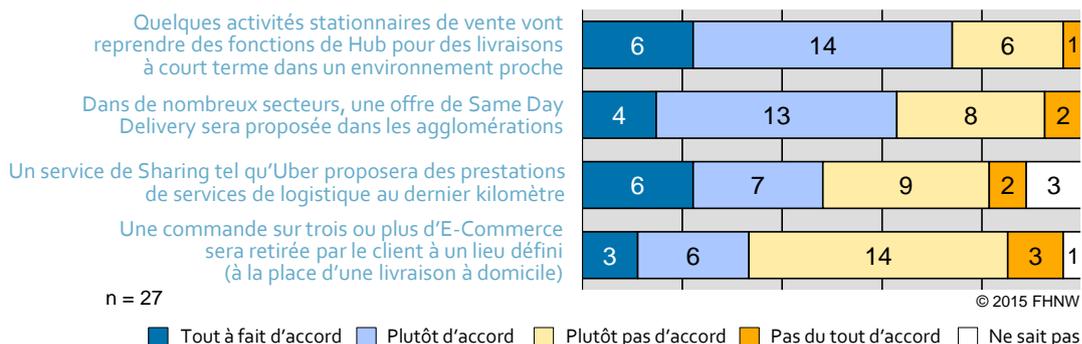
*5 ans, c'est trop court pour que les Digital Wallets s'imposent.*  
Markus Mahler, BRACK.CH

*Les livraisons à domicile Same Day vont prendre de l'importance sous forme ponctuelle, mais cela ne sera pas rentable au plan national.*  
Markus Mahler, BRACK.CH

*Le dernier kilomètre du genre livraison de pizzas se produira dans les 5 à 10 ans.*  
Manfred Steinhardt, STEG Electronics

La Fig. 29 présente les évaluations des quatre thèses dans le domaine de la satisfaction des clients finaux. L'appréciation relative à la diffusion des offres de Same Day Delivery est plutôt réservée en comparaison avec l'année passée.

Fig. 29: Estimations relatives aux thèmes actuellement abordés dans la satisfaction des clients finaux



## 5 Rétrospective – retour en 2010

«A un niveau supérieur de performance vers un avenir mobile» – telle était l'essence de l'E-Commerce Report Suisse de 2010. Le **Mobile Commerce** était considéré pour la première fois il y a cinq ans comme une tendance nettement dominante suite à la réussite fracassante du premier iPhone à la fin 2007 en Europe et à l'arrivée en 2010 du premier iPad. Pour trois participants à l'étude de l'année 2010, ce phénomène s'est produit plus tardivement que prévu, ils avaient déjà parié beaucoup plus tôt sur les terminaux mobiles, même si ceux-ci n'ont pas réussi à s'établir avant. En 2009 déjà, la vague d'investissements dans le Mobile Commerce présentait des contours significatifs qui n'ont pas été réduits depuis lors. Etant donné que les technologies appliquées aux sites Internet optimisés pour les Smartphones étaient encore rudimentaires, ce sont surtout les Apps qui furent privilégiées: un tiers des participants à l'ancien panel d'étude voulait disposer d'une App iPhone avant la fin 2010! Trois aspects en relation avec les appareils mobiles ont été largement sous-estimés: d'abord, que le report du trafic se ferait de manière aussi intense, ensuite, que la Conversion ne suivait pas simplement le trafic et enfin, qu'Internet serait tellement fragmenté en matière de technologies, de plateformes et de scénarios d'utilisation. Samy Liechti avait parfaitement anticipé l'endroit où le Mobile Commerce fonctionnerait au mieux:

*Les achats d'impulsion par les appareils mobiles vont prendre une grande importance.* Samy Liechti, BLACKSOCKS, 2010

Voici encore quelques déclarations de 2010 qui enfonçaient assez précisément le clou:

*Le plus grand potentiel d'amélioration se trouve dans l'exploitation des données des clients.*

Simon Häusermann, Geschenkidee.ch, 2010

*L'intégration entre activités en ligne et hors connexion prend une importance croissante.*

Armin Schmid, eBay International, 2010

*La distribution directe des fabricants va devenir usuelle, même dans le secteur de la mode.*

Samy Liechti, BLACKSOCKS, 2010

*Ceux qui recherchent sous forme active à l'heure actuelle, ce sont ceux qui sont en ligne. Ceux qui cherchent sous forme latente cherchent généralement hors connexion.*

Kilian Kämpfen, Scout24, 2010

*Le professionnalisme toujours plus grand des activités constitue un problème pour les petits acteurs.*

Daniel Hintermann, microspot.ch, 2010

*L'E-Commerce, c'est du travail à la chaîne.*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse, 2010

Un **changement fondamental** est survenu au cours des cinq dernières années dans un aspect spécifique: **l'indépendance** organisationnelle des organisations d'E-

Commerce avait été identifiée, en 2010, comme un facteur de réussite. Parmi les 7 entreprises à la plus forte croissance dans le panel de l'année 2010, 5 étaient des entreprises indépendante ou bénéficiaient d'une grande indépendance au sein de leur groupe. Ici, l'appréciation a changé. Si les organisations d'E-Commerce sont très éloignées des autres unités commerciales en termes de culture et d'organisation, il ne leur a pas été suffisamment possible de créer des synergies ou même de réaliser des concepts commerciaux transversaux aux canaux. La concurrence entre les Pure Players Internet est déjà devenue tellement âpre dans certains secteurs que ceux-ci seraient heureux de pouvoir utiliser des ressources communes et les avantages potentiels d'une entreprise multicanaux.

Nous disposons des données de 18 participants à l'étude de l'année 2010 par rapport à **l'évolution future de l'E-Commerce** dans leur secteur jusqu'à l'année 2015. Un tiers d'entre eux avaient raison par rapport à leur appréciation quantitative, deux avaient sous-estimé l'évolution de la part de marché. 10 membres du panel étaient par contre trop optimistes par rapport à leurs attentes, dont 5 avec des extrapolations franchement exagérées. Parmi ces 5, on trouve deux organisateurs de voyages, un distributeur de médias et l'un des deux acteurs dans le segment des supermarchés.

Parmi les Hot Topics de 2010 figuraient également les **médias sociaux** dont la position dans l'E-Commerce était difficile à apprécier. Rétrospectivement, ceux-ci ont été soit surestimés, soit sous-estimés par plusieurs des participants à l'étude. L'un des thèmes abordés en 2010 et qui reste encore valable de nos jours est le fait que la **complexité**, notamment en informatique, mais aussi dans les organisations en tant que telles, s'est avérée plus forte qu'escompté. Les citations suivantes complètent les expériences faites en 2015:

*Les appareils mobiles se sont développés beaucoup plus rapidement que nous le pensions. Et de nouveaux acteurs ont déjà réagi à diverses Mobile Claims.* Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

*Lors de notre création, nous n'avions pas pu concevoir de réaliser autant de chiffre d'affaires la cinquième année. Nous avons donc investi x fois plus que prévu.* Amir Suissa, DeinDeal

*Nous avons totalement ignoré l'utilisation directe des médias sociaux dans le processus de vente.*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*Il y a 5 ans, on avait craint le pire. Cela ne s'est pas produit: le MP3 n'a pas tout tué.* Philippe Stuker, CeDe.ch

*2010 a été notre meilleure année, nous avons fait un pas en avant. Nous avons ensuite reculé parce que notre infrastructure de logistique et informatique a été trop complexe à adapter.*

Un participant à l'étude

## 6 Places de marchés horizontales en ligne

Le descriptif des places de marché en ligne dans l'E-Commerce Report 2014 [24] indique l'orientation variée des places de marché horizontales et verticales en Suisse ainsi que les distinctions entre places de marché avec un support des transactions entre pures plateformes d'annonces et places de marchés de Classifieds (pour l'explication des concepts, voir [25]). Au vu des mutations actuelles chez les acteurs suisses, le thème est de nouveau abordé en 2015. C'est le potentiel des places de marché horizontales et gratuites en Suisse qui fait l'objet de la réflexion.

*L'importance des Horizontals grandit en Suisse alémanique.*  
Kilian Kämpfen, Scout24

*Beaucoup de gens achètent simplement chez Amazon, que le fournisseur soit Amazon lui-même ou un autre, cela ne semble pas avoir une grande importance.* Matthias Fröhlicher, KOALA

### 6.1 Evolutions actuelles générales des plateformes horizontales de marché

Des mouvements importants – en tout cas sur le plan financier – sont intervenus au début de l'année 2015 par le biais des investissements réalisés par le groupe de médias Tamedia. Il a repris le groupe Ricardo [26] et procédé à l'acquisition de participations complémentaires dans la plateforme des petites annonces tutti.ch, de manière à disposer désormais de la propriété intégrale des deux. En dehors d'ebay.ch, toutes les grandes places de marché horizontales actives en Suisse appartiennent désormais en majorité à des entreprises suisses. Chez les Classifieds, cela débouche ainsi sur une consolidation car Tamedia possède désormais deux plateformes similaires avec tutti.ch et OLX.

*Les grands acteurs des places de marché horizontales des Classifieds se concentrent sur la croissance, pas sur la monétisation.*  
Kilian Kämpfen, Scout24

*Les activités C2C se déplacent vers les domaines gratuits tels que les Classifieds et désormais Facebook. Les plateformes payantes se spécialisent vers les activités B2C.* Un participant à l'étude

Dans ce domaine, ricardo venait tout juste de rebaptiser ricardolino.ch en OLX.ch il y a 14 mois seulement. OLX est la marque de petites annonces gratuites établie sur le plan international de son ancienne maison Naspers. La durée de vie de ricardolino.ch fut limitée à une année car, jusqu'à la fin 2012, la plateforme portait le nom de tradus.ch.

Le volume de publicité de l'année 2014 de OLX.ch qui avait été chiffré à plus de 10 millions de CHF [27] a peut-être été payé par Naspers lors du calcul revu à la hausse du prix de vente de ricardo; mais, pour la monétarisation des petites annonces gratuites, la confusion des marques ne peut avoir généré aucun avantage [28].

Il sera intéressant de voir comment Tamedia va user des Classifieds pour positionner ricardo.ch par rapport à la place de marché gratuite. Pour Scout24 et eBay, les places de marché gratuites servent à générer du trafic vers les formats payants. Ainsi, les prestations gratuites peuvent quand même générer des revenus.

Dans l'intervalle, la question qui se pose est de savoir dans quelle mesure la taille est importante pour les Classifieds. Car le commerce local C2C de marchandises d'occasion se déplace vers les plateformes gratuites de Classifieds. Les petites annonces d'eBay, par exemple, présentent une pénétration différente du marché en Allemagne. Celle-ci est très haute dans certaines villes alors que dans d'autres, elle est très faible du fait de la prédominance d'acteurs locaux de petites annonces. Ce qui est décisif pour une acceptation chez les clients, c'est moins la taille globale d'une plateforme de Classifieds qu'une pénétration régionale, par exemple dans une grande ville. On voit ainsi en Suisse des signes selon lesquels anibis.ch, qui appartient au groupe Scout24, a été en mesure de prendre une position de leader en Suisse romande alors que OLX/tutti.ch a le vent en poupe en Suisse alémanique.

*Après la suppression du taux plancher, les transactions transfrontalières ont fortement augmenté en peu de temps.*  
Isa Müller-Wegner, eBay International

A l'heure actuelle, ce sont tendanciellement les places de marché qui disposent d'un acteur étranger sur leur plateforme, surtout de l'espace européen, qui ont le vent en poupe. L'affaiblissement marquant de l'euro au début de l'année 2015 a sensiblement accru l'envie des consommateurs de réaliser des achats à l'étranger. En tant que plateforme orientée vers l'international, eBay dispose d'un avantage de par sa nature même. Mais on retrouve de plus en plus des acteurs étrangers sur ricardo.ch et ricardoshops.ch; il s'agit typiquement d'offres B2C payantes.

## 6.2 Places de marché en ligne horizontales payantes en Suisse

En Suisse, les places de marché en ligne traitent depuis des années un volume constant de ventes à hauteur de 850 millions de CHF selon les données publiées en 2014 par l'ASVAD/GfK. Ce qui constitue une part de marché de pratiquement 15% du volume de l'E-Commerce avec des marchandises [29]. En Allemagne, le volume des places de marché en ligne (notamment Amazon et eBay) dispose d'une part très élevée de 58% (24,2 milliards d'euros). Et cela encore que les chiffres d'affaires des marchandises des places de marché en ligne semblent avoir diminué de 9% en Allemagne en 2014 [30].

A la différence de l'Allemagne, les places suisses de marché ont participé ces dernières années à la croissance de l'E-Commerce, mais seulement à un rythme inférieur à la moyenne. C'est la raison pour laquelle et au vu des plans de vente pour ricardo, la question de savoir pour quelle raison les places de marché en ligne jouent un rôle largement inférieur en Suisse par rapport notamment à l'Allemagne a été posée dans cette étude. Les réponses permettent d'obtenir un aperçu complexe de l'évolution variée des marchés, de la conception des places de marché en ligne dominantes et de la situation concrète dans laquelle se trouve actuellement le leader suisse sur le marché ricardo.ch.

A la différence de son homonyme en Allemagne, ricardo.ch s'est établi en dix ans, dès le début de l'E-Commerce en Suisse, comme le leader inattaquable du marché parmi les places de marché horizontales et a marginalisé le Global Player eBay. eBay s'est concentré, à travers le monde, sur les marchés les plus importants. Le fait que ricardo.de ait échoué en Allemagne a été sans doute plus important pour eBay que son développement en Suisse. Même les autres acteurs globaux en ligne en développement n'ont accordé jusqu'ici à la Suisse qu'une attention et des ressources très marginales. Cette situation est considérée comme un motif important d'évolution générale plus lente de l'E-Commerce en Suisse. Jusqu'en 2010 environ, l'E-Commerce suisse a été un marché largement autonome dans lequel des Players nationaux ambitieux ont affiné des prestations qui convenaient spécifiquement aux Suisses et qui ont pu atteindre ainsi une taille critique suffisante. Même ricardo.ch fut largement ignoré des Players étrangers. Cela se reflète dans la déclaration de 2010 de l'ancien CEO Heiner Kroke: «Chez nous, l'évolution de l'E-Commerce est fortement issue de l'intérieur. Il n'existe pas d'opportunité extérieure suffisamment grande» [31]. On avait identifié la tendance sectorielle à l'importance croissante des Classifieds et tradus.ch fut lancé en 2009 pour les petites annonces gratuites. Le recul du potentiel de croissance des activités C2C avait aussi été anticipé et les premières initiatives en direction des B2C-Shops fu-

rent lancées en 2009. Mais shops.ricardo.ch fut à peine reconnu sur le marché. Alors qu'eBay transformait largement son concept commercial de C2C à B2C et qu'Amazon étendait sa place de marché pour en faire un adversaire puissant d'eBay, ricardo.ch restait essentiellement une plateforme C2C pour le public.

*Pour les grands acteurs internationaux, la Suisse semble hors de leur radar.*  
Sven Betzold, ifolor

*Personnellement, je trouve que la User Experience sur des plateformes telles qu'Anibis ou Ricardo n'est pas optimale, aucune expérience réelle n'étant proposée.*

Pascal Meyer, QoQa Services

*Si l'offre n'est pas suffisamment attrayante sur une place de marché, les clients vont directement vers les marques ou les distributeurs à profil.*  
Vanessa Delplace, Manor

*En Allemagne, les places de marché en ligne ont rapidement familiarisé leurs clients avec des offres B2C, ce qui n'est pas le cas en Suisse.*  
Matthias Fröhlicher, KOALA

*Contrairement à ce qui se passe à l'étranger, de nombreux distributeurs suisses renoncent toujours à utiliser à leurs fins le trafic d'une place de marché en ligne de grande portée.*

Christian Kunz, ricardo.ch

Toutefois, un nouvel élan en direction des activités B2C fut lancé à l'automne 2014 avec ricardoshops.ch; dans les campagnes médiatiques, la plateforme fut présentée comme étant la forme du nouveau Online Shopping Center de Suisse. Les concurrents mentionnés et ricardo possèdent toutefois une conception différente. Une comparaison entre les trois places de marché payantes en ligne ayant une grande importance en Suisse donne le résultat suivant:

### Ricardo

Avec 370 000 visiteurs quotidiens et plus de 20 000 articles vendus, ricardo.ch dispose à la fois de beaucoup de trafic et de visiteurs prêts à acheter [32, 33]. Les 2,3 millions de membres de ricardo.ch peuvent constituer «la meilleure banque de données de tout le pays» selon l'appréciation d'un participant à l'étude.

*Chez ricardoshops.ch, les consommateurs peuvent commander auprès de distributeurs étrangers sans frais de douane supplémentaires ou postérieurs. Une nouveauté pour la Suisse.*

*Les fournisseurs allemands abordent généralement la vente sur une place de marché en ligne de manière plus professionnelle que les Suisses: cela commence par la qualité des produits et cela va jusqu'à la livraison des marchandises dans les délais.*

Christian Kunz, ricardo.ch

L'offre limitée dans le temps sur ricardo.ch et les offres durables de ricardoshops.ch sont toutefois parfaitement distinctes. Il faut voir dans quelle mesure les distributeurs sur ricardoshops.ch peuvent escompter du trafic de ricardo.ch.

La connexion transversale survient par une liste de recommandations au bas de la liste des réponses appropriées dans ricardo.ch. Alors que ricardo.ch soutient les phases typiques de transaction pour les places de marché en ligne que sont l'information, la conclusion du contrat et le déroulement du paiement, ricardoshops.ch va au-delà. Pour les offres provenant de l'étranger, l'organisation complète du transport et le passage en douane sont organisés. Cette innovation, pour laquelle ricardoshops Sarl fut constituée à cet effet en tant qu'intermédiaire, décharge l'acheteur de toutes les spécificités liées aux achats à l'étranger et a pour effet de fournir un niveau uniformément élevé de service de la part de l'acteur.

## eBay

Chez ebay.ch, on voit que la place de marché n'a que peu de rapport avec la Suisse. Dans la rubrique «L'entreprise», le mot «Suisse» n'apparaît même pas et les autres points de navigation établissent un lien direct avec ebay.de. Les offres sont majoritairement B2C et elles proviennent pour une très large part d'acteurs étrangers. Du coup, beaucoup d'acheteurs suisses achètent aussi directement sur les plateformes étrangères d'eBay. Pour ebay.de, la Suisse a été en 2013 le second marché étranger le plus important pour les distributeurs allemands d'eBay [34]. A l'échelon mondial, plus de 800 millions d'offres étaient publiées à la fin 2014 sur la place de marché d'eBay [35], ce qui constitue environ 1000 fois plus que les quelque 700 000 offres publiées sur ricardo.ch.

*Près de 80% des offres sont des produits neufs à prix fixes, ils proviennent généralement de fournisseurs artisanaux.*

Isa Müller-Wegner, eBay International

## Amazon

L'indice mondial de référence pour l'E-Commerce est Amazon, à la fois comme distributeur et comme place de marché. En Allemagne, Amazon occupe depuis 5 ans l'une des deux positions de tête en tant qu'entreprise commerciale préférée [36]. En 2000, Amazon ouvrait son Shop aux offres de tiers. Des programmes tels que l'expédition par Amazon, le paiement par Amazon, Amazon Webstore, les annonces de produits et bien plus encore sont apparus sur la place de marché. Plus de 2 millions de vendeurs écoulent leurs marchandises par Amazon à l'échelon mondial. Rien que sur amazon.de, environ 130 millions d'articles physiques étaient offerts au début 2015[37], soit presque 200 fois plus que sur ricardo.ch. La spécificité d'Amazon est le soutien souvent constant de toutes les phases de transaction, même pour les offres de la place de marché ainsi que le caractère hybride du Webshop, qui est à la fois un Shop de distributeurs et une place de marché. De nombreux clients passent ainsi directement sur le site Internet d'Amazon lors-

qu'ils veulent acheter un produit et commandent en toute confiance chez Amazon même s'ils veulent simplement acheter chez d'autres distributeurs en passant simplement par Amazon. Comme eBay, Amazon dégage des chiffres d'affaires records qui bénéficient aux distributeurs de la place de marché Amazon dans les activités européennes à l'exportation [38]. First Mover, Amazon renonce largement, et depuis toujours, à la publicité et investit plutôt dans le leadership des prestations. Au début, cela se caractérisait surtout par une très forte rapidité de livraison et par un grand laisser-faire dans les retours.

*Une fois que la gamme a été placée sur l'Amazon Marketplace, les clients arrivent tout de suite.* Matthias Fröhlicher, KOALA

*Amazon investira plus vraisemblablement en Asie qu'en Suisse.*

Philippe Huwylar, coop@home

Par la suite, la relation avec les clients et la fréquence des commandes fut poursuivie sous forme active par le biais des prestations supplémentaires, notamment l'abonnement pour des prestations de logistique Premium, Amazon Prime. En Allemagne, Prime fut lancé à la fin 2007 et il fut combiné au début 2014 au Video Flatrate Amazon Instant Video ainsi qu'à d'autres services; les frais annuels à cet effet sont de 49 euros. En 2014, l'offre Prime fut étendue à l'Autriche sous une forme largement identique. En Suisse, les caractéristiques centrales de la prestation ne sont pas disponibles: pas de prestations de logistique Premium, pas d'Instant Video. On voit ici, une fois de plus, qu'Amazon ne voue qu'une priorité secondaire au marché suisse.

## 6.3 Trois thèses

En termes de comparaison entre les trois plateformes, la situation est suffisamment étendue pour permettre d'obtenir exactement 20 réponses au sein du panel de l'étude. Trois thèses peuvent ainsi en découler. Chacune est un condensé des réponses et des appréciations similaires qui ont été collectées. Les thèses n'ont pas de lien entre elles, tout comme les réponses ne constituent pas, globalement, une vision uniforme. Les thèses ne constituent pas non plus une position défendue par les auteurs.

*En Allemagne, peu de boutiques en ligne ont réussi à occuper une position forte à l'image des grands acteurs en Suisse. C'est dans ce faible environnement qu'Amazon a pu établir sa Marketplace parfaitement réfléchi.* Dominique Locher, LeShop

*Les consommateurs préfèrent les boutiques en ligne, une place de marché ne constitue qu'un second choix.*

Florian Teuteberg, Digitec

*En Suisse, les ventes B2C via les places de marché en ligne n'ont pas réussi à s'imposer. Nous avons essayé, sans succès.*

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

**Thèse 1:** *Il n’y a plus de besoin en place de marché horizontale payante avec une offre B2C spécifique à la Suisse*

Des boutiques en ligne très performantes se sont établies en Suisse. Quel est l’avantage pour un consommateur d’acheter sur une place de marché lorsqu’il peut le faire dans le Shop d’un acteur recommandé? La performance de la place de marché peut chuter par rapport aux acteurs individuels puissants parce qu’elle ne peut pas garantir de manière constante un niveau élevé de services dans toutes les phases des transactions. Les expériences faites par les participants au panel de l’étude en matière de vente par des places suisses de marché ont été en partie hésitantes, elles sont surtout issues de la période du re-lancement de ricardo-shops.ch: l’insuffisance de la demande constituait la principale critique, dans certains cas, la technologie et les conditions étaient également problématiques. Ces dernières ont été modifiées dans l’intervalle.

**Thèse 2:** *La Suisse est trop petite pour une place de marché horizontale en ligne capable de survivre par rapport à la concurrence internationale*

Le fait qu’une place de marché en ligne horizontale suisse avec sa propre offre puisse – à l’exception des marchés de niche – générer des activités à l’exportation à forts volumes comme c’est le cas dans la direction opposée avec des volumes élevés vers la Suisse est exclu par les participants à l’étude. Cela signifie qu’une place de marché nationale en ligne est en concurrence avec les places de marché globales. Il est clair que la place de marché suisse n’a pas de potentiel commercial élevé suffisant avec lequel elle pourrait amortir ses investissements en infrastructure et en communication. En conséquence, il est considéré comme invraisemblable qu’un niveau de performance équivalent puisse être atteint. Des limites sont également posées à l’étendue de la gamme: le marché suisse est trop petit en tant que marché indépendant pour une gamme Long Tail. Un acteur suisse Long Tail doit s’axer sur l’international. Et les consommateurs suisses ne sont pas non plus habitués à acheter des produits Long Tail chez des acteurs suisses, ils vont les chercher directement à l’étranger. Le potentiel qui existe chez ricardoshops.ch à partir du positionnement recherché en tant que plaque tournante suisse pour des acteurs étrangers n’a pas été abordé dans les réponses et il manque une possibilité de montée en puissance dans cette thèse.

*Une place de marché pour la petite Suisse ne pourra jamais être aussi professionnelle qu’une offre destinée au marché allemand dix fois plus important.*

Un participant à l’étude

*Le marché suisse est tout simplement trop petit pour un Long Tail.*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Thèse 3:** *Les offres transversales aux gammes en tant que qu’alternative aux acteurs pratiquement toujours axés sur un secteur telles qu’elles existent actuellement en Suisse ont très certainement un potentiel commercial sur le plan national*

Le principal argument avancé est que, en dehors des groupes de produits largement représentés en ligne que sont l’informatique et l’électronique de loisirs, la mode, les produits alimentaires et les médias en Suisse, il existe encore beaucoup de gammes qui ne sont pas encore largement disponibles en ligne. Galaxus et Brack font partie des protagonistes disposant d’offres transversales à la gamme: «Galaxus construit le plus grand entrepôt en ligne de marchandises de Suisse avec des divisions qui viennent constamment s’y rajouter» [39]. Brack est devenu, au cours de ces dernières années, un «revendeur spécialisé en ligne disposant d’une offre universelle» [40]. Il existe deux grandes différences conceptuelles majeures entre ces acteurs et l’offre des places de marché: d’une part, les grands magasins pensent en gammes et en mondes de thèmes qui sont dirigés sous forme détaillée et entretenus continuellement par des gestionnaires de produits. A l’inverse, les places de marché soumettent leur offre uniquement sous la forme de listes. En outre, l’offre réellement disponible dépend fortement du fait que les distributeurs aient justement quelque chose à proposer. D’un autre côté, les grands magasins garantissent un niveau uniforme de service au travers de toutes les phases des transactions. A partir de la gestion de la gamme, du service fiable et du conseil qualifié, ils promettent une prise en charge compétente qui a pour effet de créer une différenciation vis-à-vis des clients et qui renforce la propre marque de distributeur. De manière intéressante, cette transformation de l’idée des grands magasins est poursuivie par les entreprises issues du monde du commerce en ligne. Les grands magasins suisses traditionnels et les deux grands distributeurs avec leurs nombreux départements spécialisés et marchés spécifiques sont encore visiblement très occupés à connecter leurs structures d’origine avec le monde du commerce en ligne.

*Nous réfléchissons en univers de thèmes pour composer des gammes attrayantes de produits.* Florian Teuteberg, Digitec

## 6.4 Le défi

Au vu du déplacement partiel des activités C2C vers des places de marché gratuites de Classifieds, de l'importance accrue des places verticales de marché, de l'importance d'une large offre B2C et des conditions plus favorables des places de marché étrangères, le groupe Ricardo devra relever le défi de préserver sa position d'origine en tant que leader du marché (en fonction des volumes commerciaux). Les actifs à son profit sont la puissance de la marque et le grand nombre d'utilisateurs, ce à quoi on peut ajouter la portée des médias et l'ancrage régional du groupe de médias Tamedia. Les ventes C2C sont généralement une activité régionale, Peut-être qu'il parviendra à composer une offre étendue en ce sens que le client pourra se décider une fois en faveur d'une offre C2C, une autre fois pour une offre B2C, une fois pour une enchère et une autre fois pour une offre à prix fixe ou pour une Flash Sale, l'achat restant toujours simple et sûr.

Une fois le renforcement des activités B2C réussi, une telle place de marché suisse pourrait être intéressante du côté des vendeurs pour la seconde vague de acteurs en ligne: pour les acteurs disposant d'une gamme actuelle et de processus commerciaux stables et performants, mais qui manque de considération suffisante sur Internet auprès des consommateurs suisses. Même les grossistes et les acteurs étrangers déjà avisés pourraient devenir des groupes-cibles adaptés du côté des acteurs.

Pour que ce soit un succès, il faut encore procéder à des investissements complémentaires. Ce qui fait qu'une nouvelle question majeure se pose: le marché suisse va-t-il le permettre?

*Chez ricardo, la question qui se pose est de savoir comment ils génèrent autant de trafic et ce qu'ils en font.*

Amir Suissa, DeinDeal

*Qu'il s'agisse d'un grand magasin en ligne ou d'une place de marché, ce qui est décisif, ce sont de meilleures expériences de vente et une meilleure offre.*

Florian Teuteberg, Digitec

## 7 Le temps fort de l'année: le Ticketing

L'émission électronique de billets de voyage ou de manifestation compte parmi les champs d'action classiques de l'E-Commerce. Toutefois, des innovations peuvent encore être constatées dans ce domaine, celles-ci étant en partie motivées par le Mobile Commerce et par les nouvelles prestations de services. Cela permet ainsi à des concepts et à des systèmes versatiles de Ticketing à immense potentiel commercial de voir le jour: selon les indications des participants à l'étude, la valeur des billets de transports publics vendus en Suisse dépasse les 4 milliards de CHF, pour les vols, les 2 milliards de CHF et pour les billets de manifestations, elle atteint un peu plus d'1 milliard de CHF. Dans le domaine des billets de manifestation, les entreprises de Ticketing dégagent, sur près de 20 millions de billets, un produit de plus de 100 millions de CHF [41].

Les observations suivantes se concentrent sur les domaines de Ticketing liés aux transports et aux manifestations. Les concepts de Ticketing et d'E-Ticketing sont utilisés sous forme de synonymes et ils sont définis en tant qu'acquisition électronique d'un accès payé d'avance à une ressource généralement rare [42]. Le billet lui-même peut se présenter et parvenir au client sous différentes formes. Il ne doit pas s'agir impérativement d'un billet électronique. L'impression de billets créés électroniquement est en général requise uniquement à des fins de contrôle.

Les bases des formes de distribution existantes dans le Ticketing seront tout d'abord présentées dans les paragraphes suivants. Les deux derniers paragraphes analysent quelles options le Ticketing électronique peut présenter (o) et dans quels secteurs une transformation est en cours (7.5). On y trouvera plusieurs niveaux de transformation qui dépendent de la structure de l'écosystème sectoriel correspondant [43].

### 7.1 Catégories de acteurs actifs dans le Ticketing

La multiplicité des acteurs requiert une structuration. Tout d'abord, les acteurs de Ticketing peuvent être distingués en fonction de leur rôle dans la chaîne de création de valeur: le fournisseur de **prestations** ou **l'organisateur** peut émettre des billets lui-même. Dans cette étude, cela s'applique à Swiss, CFF, BLT ou kitag. Si le fournisseur de prestations vend aussi des billets pour d'autres entreprises sur sa plateforme, il devient **intermédiaire**. C'est le cas de Swiss et BLT. Les autres intermédiaires tels que parku, Starticket ou Ticketcorner, jouent un rôle indépendant de distributeur dans la chaîne de création de valeur. Ils fusionnent offre et demande, leurs clients sont à la fois acteurs et acheteurs. La fonc-

tion d'intermédiaire va donc largement au-delà du Ticketing intrinsèque. Dans la prise en compte des consommateurs, les intermédiaires peuvent avoir un poids plus important que les acteurs en tant que tels. Une troisième catégorie d'entreprises est constituée des **acteurs de systèmes** (par ex. TrekkSoft, tixtec). Ils sont souvent invisibles aux clients. En tant que Service Provider, ils jouent le rôle d'un Enabler. Ils préparent des solutions logicielles et des prestations de services avec lesquelles les fournisseurs de prestations et les organisateurs peuvent gérer eux-mêmes leur distribution en toute indépendance.

### 7.2 Ticketing et transport

Le Ticketing dans le transport fait partie des formes les plus anciennes de billetterie. Les solutions de Swiss ainsi que des entreprises publiques de transport CFF et BLT sont présentées ci-après. Le modèle d'affaires de parku, qui permet de louer depuis 2013 des places de parc privées, est également assimilé au secteur des transports.

#### Vente Top-of-Class de billets sur swiss.com

Le nouveau site Internet et la nouvelle plateforme de réservations de Swiss International Air Lines lancés à la mi-2014 posent de nouvelles bases dans de nombreux domaines. Mais surtout, ils commercialisent l'idée que voler avec Swiss va se transformer en une forte expérience de marque, la distinguant ainsi des purs transporteurs – et donc du simple Ticketing. Ce n'est pas évident dans le secteur des transports aériens où la majeure partie des réservations s'effectue au travers de plateformes de tiers: des plateformes d'intégration telles qu'ebookers, des agences de voyages et des organisateurs de voyages. Leurs réservations passent chez Swiss au travers de Global Distribution Systems (GDS). Au sein de cette distribution indirecte, il est impossible à Swiss de se profiler en tant que marque et il faut payer des commissions pour les prestations d'intermédiation réalisées. Vient s'y ajouter le fait que les contrats avec GDS ne permettent pas de différencier le tarif du vol par canal.

*Les prix des billets et les marges à la baisse nous contraignent à pousser le canal de vente dont les coûts d'exploitation sont les plus faibles.*

*Swiss Choice répond à la demande croissante des clients en On-demand Customer Self Services qui sont fournis automatiquement en ligne et qui présentent les plus faibles coûts de transaction.*

*Nous allons étendre nos Apps pour accompagner le client, de chez lui à sa destination.*

Luca Graf, Swiss International Air Lines

swiss.com vise à rendre plus attrayant le contact direct avec Swiss. Le site Internet et l'ensemble du processus de réservation ont été réalisés sous la forme d'un Responsive Design, de manière à ce qu'une forte Usability soit assurée en toute indépendance des plateformes. Par la personnalisation, des contenus plus appropriés sont présentés au client, par exemple vers les aéroports de son domicile. Sous le nom de «Swiss Choice», des prestations de services en option et payantes sont proposées; depuis la mi-2015, de nouvelles structures de tarification donnent une meilleure vue d'ensemble des options. L'App iPad Logbuch a été développée pour une transmission plus ludique de l'information ainsi qu'une zone «Explore» pour assurer une interaction plus émotionnelle avec le client. Explore est un guide de voyage sur la destination, complété notamment par des astuces des équipages de Swiss.

### Concentration claire sur les appareils mobiles dans la distribution en ligne des CFF

Les CFF entendent faire passer le volume des billets achetés en self-service de 75% à 90% d'ici à 2023, ce qui fait que la part des billets en ligne et sur appareils mobiles doit atteindre les 50%. Soit plus du triple par rapport à l'heure actuelle. La raison en est les économies à réaliser au sein des CFF. «Nous devons maîtriser les coûts des canaux de distribution» souligne le président du conseil d'administration des CFF, Ulrich Gygi, cité dans les médias et la réduction des guichets de vente de billets n'est pas un tabou [44]. La croissance dans la vente de billets en self-service est soutenue principalement par les Smartphones. Christof Zogg, directeur de l'E-Business chez les CFF, met ainsi tout en œuvre pour que l'App des CFF fasse partie des cinq premières Apps pour Smartphone dans les prochaines années.

*Le besoin en ressources dit tout: les CFF occupent en E-Business 48 postes à plein temps contre 1 800 dans la vente aux guichets.*

*Si un voyageur a acheté son premier billet sur appareil mobile, il achètera 25 autres billets sur appareils mobiles dans les 12 prochains mois.*

*Les CFF travaillent à la préparation d'un système de Backend pour le marketing et la distribution de l'ensemble des transports publics en Suisse (futur système de prix FSP des TP en Suisse).*

*Derrière le Swiss Pass se cache une harmonisation des contrôles numériques des billets dans toutes les entreprises de transport de Suisse.*

Christof Zogg, CFF

Outre l'extension de la vente propre en ligne, les CFF sont chargés d'étendre les principaux éléments du futur système de prix des transports publics de Suisse (ZPS) en leur qualité de plus grande entreprise de transport nationale, et de loin, parmi les 250 existantes. Grâce à celui-ci, il sera possible aux voyageurs de chaque entreprise de transport de se procurer un billet pour une correspondance à volonté en Suisse.

### De nouvelles échelles de mesure pour le Mobile Ticketing chez BLT

BLT Baselland Transport AG lance une nouvelle échelle de mesure chez les petits: elle a diffusé en 2014 une App de Ticketing pour l'achat de billets communs qui suit le principe de la simplicité. Au contraire de la tarification par parcours, par exemple d'une ville à l'autre comme chez les CFF, il existe des zones tarifaires pour les transports de proximité. Pour cela, l'acheteur ne doit fournir que quelques indications complémentaires lors de l'achat du billet, ce qui permet un processus rapide de réservation. Directement après la connexion, le billet est disponible sur le Smartphone.

Un processus rapide de Check-out est décisif pour assurer le succès, notamment pour les applications sur appareils mobiles dont la fréquence de réutilisation est élevée. Par rapport aux deux facteurs clefs d'identification des clients et du déroulement du paiement, l'App de billetterie de BLT constitue une solution intéressante: après un enregistrement unique, les clients sont identifiés automatiquement via leur Smartphone. Le déroulement du paiement s'effectue ensuite en arrière-plan par le Payment Service Provider. Ce qui semble facile au front nécessite de bonnes solutions en amont. Ainsi, des processus de paiement utilisables sous forme simple et bon marché ont dû être intégrés. Les billets portent un code électronique qui peut être vérifié par les contrôleurs des entreprises de transport affiliées.

*Si un accès simplifié aux TP est important, nous devons garantir en même temps la génération de revenus.*

*La Ticket App est un automate mobile de billets.*

*Les voyageurs doivent d'abord s'habituer à ce canal. Cela peut prendre 2 à 3 ans.*

*Nous sommes au début d'un développement majeur dans le domaine du Ticketing.*

Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport AG

La question qui se pose est de savoir ce qui motive une entreprise de transport relativement petite à se charger d'un tel développement et comment il est possible, au vu des possibilités limitées de montée en puissance, de construire et d'exploiter ce système à des coûts abordables. Parmi les motifs, on trouve comme objectif de favoriser une relation de fidélisation et de satisfaction des clients par un achat très simple, sans espèces et orienté vers le futur. L'App doit permettre au client de s'habituer à la distribution en ligne, même pour le trafic local. La distribution d'origine par le guichet et les distributeurs est devenue onéreuse pour BLT, de sorte qu'un avantage en termes de coûts est visé à moyen terme lorsque l'achat de billets survient sous forme électronique. D'autres avantages sont escomptés dans les processus de décompte de la communauté tarifaire du Nord-Ouest de la Suisse.

La clef de la solution économique de BLT est constituée du Smartphone et de l'offre de Software-as-a-Service (SaaS) du prestataire de services informatiques Netcetera. Celui-ci exploite depuis longtemps déjà le système d'information standardisé des voyageurs Wemlin qui est utilisé par plusieurs exploitants de transport. L'App de Ticketing développée ensemble avec BLT suit le même principe. On est donc en présence d'un standard de facto qui est utilisé dans l'intervalle par les entreprises de transport de Saint-Gall, Lucerne, Fribourg et d'autres régions. Le prestataire informatique exploite le serveur de l'application et l'infrastructure requise en Suisse, ce qui décharge les entreprises de transport de ce type d'activités.

### Location de places privées de parc avec parku.ch

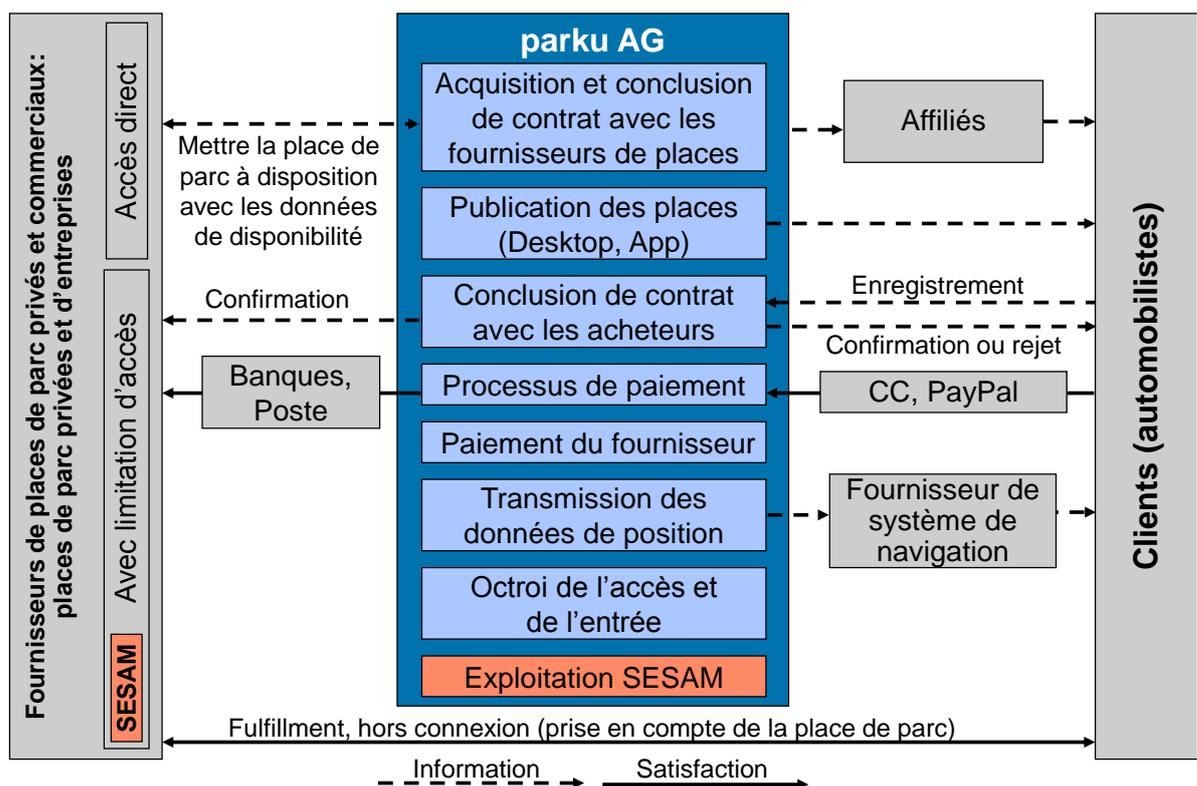
Les transports individuels font face à un besoin de plus en plus massif en places de parc, notamment dans les agglomérations. A l'inverse, les communes réduisent plus fortement les espaces de parking afin de limiter les transports individuels. Simultanément, les places privées de parc sont de plus en plus vides parce que leurs propriétaires ont moins de véhicules ou parce qu'ils ne les utilisent que temporairement. La plateforme de Sharing parku AG fournit sa contribution à la résolution de ce dilemme en utilisant plus intensément les ressources existantes: les automobilistes peuvent réserver et payer les places de parc vides d'utilisateurs privés via parku.ch ou l'App parku. Grâce au système intégré de navigation

(Google Maps), ils sont directement dirigés vers le lieu en question et évitent ainsi toute recherche inutile.

Outre le site Internet, l'App et la navigation, Sesam constitue un élément central de la solution (Fig. 30). Sesam lève les barrières; il s'agit d'une fonction importante, car de nombreuses places de parc privées, par exemple dans les hôtels ou les entreprises, sont situées derrière des barrières. La technologie Sesam qui se compose de matériel et de logiciel propres est intégrée. En scannant un code QR, l'automobiliste – pour autant qu'il ait réservé une place – ouvre la barrière et peut y garer son véhicule.

Les effets de ce modèle d'affaires sur la situation en termes de places de parking et sur la circulation sont encore difficiles à quantifier. Mais il ne faut pas escompter à l'heure actuelle de bouleversement fondamental du marché des places de parking dans les villes. La distribution en ligne n'a pas encore trouvé ses marques. Les sociétés de parkings ont leurs propres systèmes d'accès et de paiement et elles ne sont généralement pas équipées en matière de réservation de places de parc. parku ne constitue sans doute pas une grande menace pour les sociétés de parkings parce que l'offre est axée sur des emplacements centraux. Par contre, parku poursuit un concept national dans plusieurs emplacements qui vise une utilisation à long terme des places de parc.

Fig. 30: Système de création de valeur de parku



*Avec parku, les transports individuels ne subissent aucune influence, positive ou négative. Ils sont juste plus structurés et plus efficaces.*

*Il existe encore un potentiel élevé dans les places privées de parc qui ne sont pas utilisées.*

*Toutes les entreprises de la Sharing Economy doivent effectuer des contrôles juridiques.* **Cyrril Mostert, parku**

L'extension du modèle d'affaires de parku est actuellement en cours. Avec parku connect, parku se distingue des exploitants de places de marché pour devenir un Service Provider B2B2C. Les entreprises peuvent utiliser la plateforme parku en tant que Community fermée afin de gérer elles-mêmes leurs places de parking ou pour permettre à leurs collaborateurs de sous-louer les places de parking de l'entreprise. parku connect peut être intéressante pour toutes les organisations qui veulent louer les places de parc accessibles seulement derrière des barrières.

A l'heure actuelle, l'entreprise parku fondée en Suisse couvre la Suisse et l'Allemagne. L'expansion vers l'Autriche et les Pays-Bas devrait survenir au cours de cet été 2015.

### 7.3 Ticketing pour manifestations

Le Ticketing pour les manifestations se caractérise par une énorme gamme de solutions et de conditions générales différentes. Il est clair que les exigences en manifestations sportives et en concerts, en cinémas et musées, en théâtres, festivals, conférences, salons et activités de loisirs sont de nature différente. Cinq formes d'entreprises sont présentées dans ce qui suit pour des billets de manifestations par le biais de cas concrets d'entreprises.

#### Propre exploitation d'avant-premières au cinéma kitag

kitag AG [45] est la plus grande exploitation de cinémas de Suisse alémanique avec plus de 18 000 places assises dans 84 salles réparties sur 8 villes. kitag vend lui-même ses billets. Un nouveau site Internet a été lancé à cet effet à la fin 2014. Celui-ci incite les visiteurs à se rendre au cinéma grâce à l'intégration de nombreux contenus de médias. En outre, les clients ont la possibilité d'évaluer les films, d'inviter des amis et de partager les contenus sur les plateformes de réseaux sociaux. La solution intégrée de Ticketing permet de choisir son siège ainsi que de réserver des billets via un site Internet Responsive ou des Apps. Elle est intégrée en temps réel au système de caisse, de sorte que l'offre de places soit à jour en permanence sur tous les canaux afin d'éviter les réservations à double. Les E-Tickets vendus permettent une admission directe en salle et peuvent également être envoyés à des amis.

L'instrument payant de fidélisation des clients, Carte bleue, identifie le visiteur et alimente les données du profil qui sont utilisées pour des informations individualisées en ligne et pour la Newsletter. Simultanément, Carte bleue intègre le système de Cashless Payment Natel® Pay de Swisscom. Outre les billets, des achats de kiosque à prix réduit peuvent aussi être payés via la facture téléphonique.

#### Gestion autonome d'activités de loisirs soutenue par un prestataire: TrekkSoft

Dans les destinations de vacances, on trouve d'innombrables petits acteurs de circuits et d'activités qui, en général, assurent leur commercialisation par leurs propres moyens. Pour y parvenir, ils bénéficient parfois de l'appui d'hôtels ou de syndicats d'initiative. Si quelques-uns d'entre eux vendent leurs activités sur leur propre site Internet et les plateformes de Social Media, ils ne disposent pas d'un potentiel global suffisant pour bénéficier des systèmes traditionnels de Ticketing. Pour ces organisateurs, la distribution en ligne ne peut être possible que par des places de marché relativement onéreuses telles GetYourGuide ou Viator. Une alternative est constituée par la solution Software-as-a-Service de TrekkSoft AG qui est présentée.

TrekkSoft est née de la volonté de deux organisateurs de circuits d'Interlaken de construire une plateforme de réservations. Rapidement, il s'est avéré que les avantages requis en termes de taille ne pouvaient être dégagés que si la plateforme était supportée par un plus grand nombre d'entreprises. C'est ainsi qu'une solution SaaS a été conçue, celle-ci pouvant être utilisée par les petits et les grands organisateurs, à la fois pour le Ticketing et pour la gestion des participants, mais aussi pour soutenir la commercialisation et la distribution. TrekkSoft est une solution en self-service dans laquelle les clients effectuent de manière largement autonome leur réglages et leurs choix.

*Ce qui est nouveau pour les petits organisateurs, c'est que la technologie leur est désormais accessible. Cela étend considérablement le marché.*

*L'offre réservable en ligne a fortement augmenté.*

*Chez les hôtels non remplis, des commissions de distribution de 30% peuvent exister, mais dans les activités à frais variables élevés, c'est trop cher.*

*Les organisateurs ont du mal à payer quelque chose pour les réservations qu'ils ont initiées par eux-mêmes.*

**Jon Fauver, TrekkSoft**

De nos jours, le service logiciel de TrekkSoft est utilisé par des organisateurs de circuits et d'activités dans 106 pays. Il sert non seulement à soutenir des processus opérationnels, mais aussi à libérer les organisateurs de l'emprise des places de marché en ligne et d'autres intermédiaires.

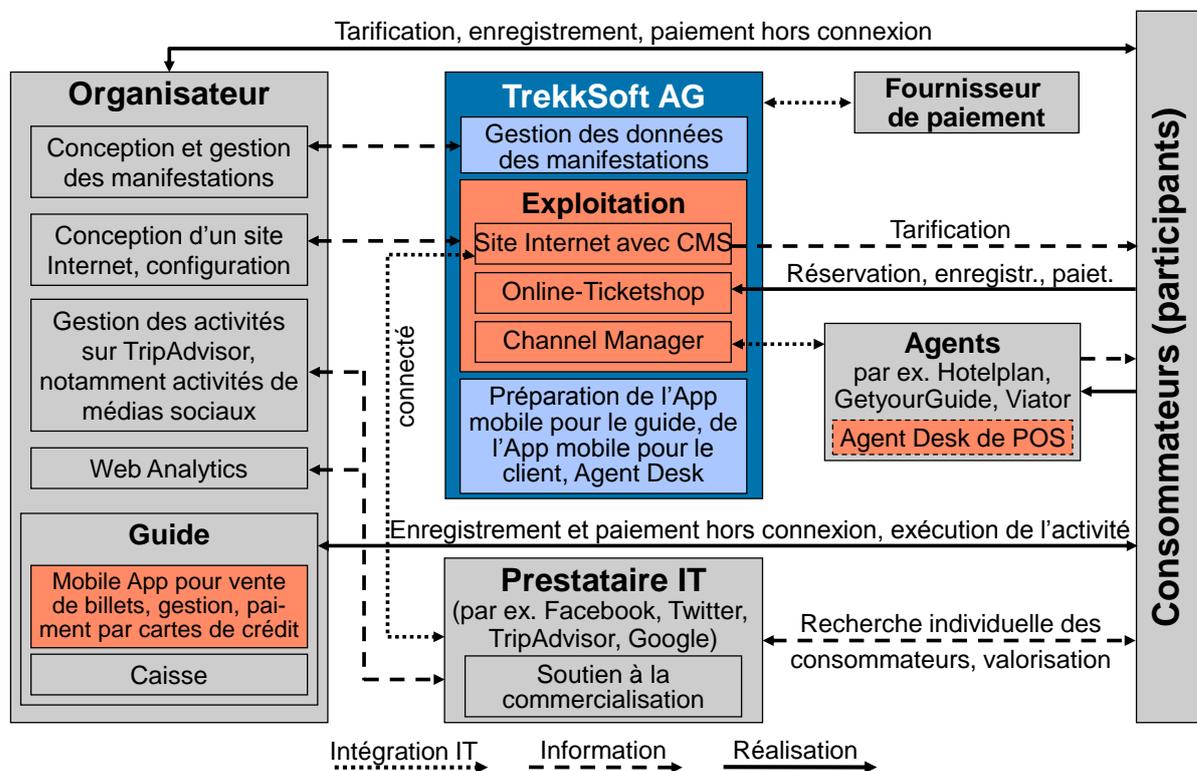
Il doit permettre d'éviter une évolution telle qu'elle est constatée dans le secteur de l'hôtellerie où les plateformes des intermédiaires conviennent de commissions allant jusqu'à 40%. Pour les organisateurs de circuits et d'activités à frais fixes réduits, de telles formes de distribution ne sont généralement pas cohérentes. Mais en tant qu'Enabling Service Provider, Trekksoft souhaite offrir aux organisateurs une solution abordable de distribution en ligne. Ceux-ci peuvent ainsi accroître leur offre, surtout l'offre qui peut être réservée en ligne et qui est encore limitée à un faible niveau à l'heure actuelle.

La concurrence dans le secteur appelé «In-Destination Tours and Activities» qui représente également un marché de plusieurs milliards au niveau international [46] est déterminée par les prix et par la qualité. Les offres sont très variées et difficilement comparables. Etant donné que les touristes se déplacent constamment vers d'autres destinations, une fidélisation des clients a peu d'importance pour les organisateurs locaux. Par contre, il est très important que les clients satisfaits partagent leur expérience avec des personnes intéressées sur les plateformes d'appréciation telles que TripAdvisor. Et la multiplicité des canaux de distribution a également son importance afin de rendre les organisateurs encore plus indépendants et donc de soutenir l'acquisition de nouveaux clients. Trekksoft tient compte de ces exigences.

Toute une série d'utilitaires sont proposés aux organisateurs pour les aider dans leurs efforts de distribution (Fig. 31). Un organisateur peut d'abord concevoir un site Internet optimisé pour les appareils mobiles et configurer une solution intégrée de Ticketing conforme à ses besoins. Les plus grands organisateurs disposent encore, pour leurs clients réguliers, d'une App mobile au titre de solution White Label. Les guides individuels disposent d'une App de Backend pour l'émission spontanée de billets sur place ainsi que pour les contrôles des billets. Celle-ci peut être complétée par un lecteur mobile de cartes de crédits, de manière que le guide puisse accepter les paiements sur place par cartes.

TrekkSoft ne fournit aucun soutien direct de commercialisation. Cela relève de la responsabilité des agents tels que les hôtels, les syndicats d'initiative, les organisateurs de voyages et les places de marché. Mais TrekkSoft démarche activement ces agents et développe des interfaces avec leurs systèmes. Un support indirect à la commercialisation survient par la préparation d'interfaces vers les prestataires informatiques tels que TripAdvisor, Facebook, Twitter ou Google Tracking et Remarketing. Toutefois, l'organisateur doit s'engager par lui-même sur ces plateformes et gérer ses propres comptes. Il saisit alors dans TrekkSoft son ID de TripAdvisor, par exemple, pour faire le lien entre son site Internet et TripAdvisor.

Fig. 31: Système de création de valeur de TrekkSoft



## Gestion autonome de manifestations en tous genres soutenue par un prestataire: tixtec

tixtec AG est un IT Service Provider pour les organisateurs qui veulent gérer eux-mêmes la commercialisation et la distribution de leurs billets à un niveau professionnel sans exploiter pour autant leur propre plateforme informatique. Le modèle commercial – appelé solution B2B dans le jargon sectoriel – existe depuis longtemps et il est considéré comme saturé par plusieurs participants à l'étude. Toutefois, un connaisseur expérimenté du secteur a lancé sur le marché une nouvelle offre à la fin 2013 avec tixtec. Grâce à elle, les organisateurs devraient dégager une plus forte création de valeur et en tirer profit. Le cœur du système repose sur le fait que l'organisateur entretient lui-même une relation avec les visiteurs de la manifestation, cela augmente la valeur de sa marque et l'on peut donc mieux valoriser le potentiel des données disponibles sur les clients: «Dans la distribution directe, il est décisif de connaître ses clients. Dans la distribution classique indirecte, les clients restent anonymes pour l'organisateur, c'est l'acteur de Ticketing qui gère le trésor constitué par les données» indique George Egloff de tixtec.

La solution de tixtec tient compte du fait que de nombreux organisateurs initient eux-mêmes la vente de billets sur leur propre site Internet, par exemple des associations sportives, des spectacles ou des théâtres à vocation locale. Mais face à cette demande générée par soi-même, la vente de billet via une place de marché signifie un renoncement inutile à une certaine marge bénéficiaire. En fonction des besoins, tixtec met à disposition de l'organisateur un Ticketshop en ligne White Label, des Mobile Apps, des solutions de distribution par des partenaires ainsi que des appareils de contrôle des entrées. Les systèmes requis de Backend tournent en arrière-plan avec, en complément des outils d'analyse, des outils CRM et des intégrations avec des tiers, par exemple des prestataires de services de paiements.

*Les ventes de billets par le site Internet des organisateurs ne sont généralement par de véritables ventes directes, le déroulement s'effectue chez le fournisseur de Ticketing qui pompe la création de valeur.*

*La principale différence avec nos concurrents c'est, en dehors de l'architecture moderne de notre plateforme informatique, le nouveau modèle d'affaires en relation avec l'organisateur que nous offrons via nos nombreux modules de Shop en matière de Ticketing, de bons, d'adhésions, de CRM, d'abonnements et de frais.*

*Par la distribution directe, un organisateur peut renforcer sa propre marque.* George Egloff, tixtec

La solution tixtec est une solution High-end pour différents domaines d'application. Outre l'exploitation de la plateforme, l'offre contient ainsi des services correspondants pour la création et la configuration du système. Le modèle d'affaires présente globalement une forte similarité par rapport à celui de TrekkSoft.

## Prestations de services étendues en Ticketing: Starticket

Starticket AG est un prestataire de services de Ticketing actif dans les domaines des concerts, des festivals et autres. Il distribue chaque année environ 2 millions de billets pour 9000 manifestations. Starticket a commencé à diffuser son offre de services de billetterie en 2003 au titre de domaine d'activités de Cinerent Open Air AG. Dès le début, Starticket a dû se profiler par rapport au leader de l'époque considéré comme dominant sur le marché. De nos jours, l'entreprise est le second plus grand distributeur de billets en Suisse et elle appartient sous forme majoritaire au groupe de médias Tamedia depuis 2013.

*Starticket n'est parvenu à se développer que parce que la Commission de la concurrence a interdit temporairement au leader du marché Ticketcorner d'imposer à la fin 2003 l'ajout de clauses d'exclusivité.*

*Les organisateurs ne partagent pas volontiers le Ticketing d'une manifestation sur plusieurs acteurs de Ticketing.*

*Je ne crois pas que les solutions de Ticketing proposées en tant que Software-as-a-Service pour les organisateurs vont déboucher sur une croissance de la distribution directe de billets.*

*La pure vente en ligne de Tickets sans prestations complémentaires va se retrouver de plus en plus sous pression en termes de marges.* Peter Hürlimann, Starticket

Starticket étend la remise de billets par des prestations de commercialisation. La distribution de billets et la gestion de canaux de distribution est citée, dans son objet social, avant les prestations de services et l'exploitation technique de solutions de Ticketing[47]. L'identité en tant que prestataire de service de commercialisation est justifiée par le portail starticket.ch qui soutient la phase d'information des consommateurs par des contenus multimédia complets. D'autres canaux d'incitation sont constitués par un livret mensuel des programmes, la Newsletter ainsi que des annonces et des astuces relatives aux manifestations dans les médias.

La vente de billets est possible via un grand réseau de centres de préventes ainsi qu'un Call Center, mais aussi par différents canaux en ligne et une App pour iPhone. Starticket avait éveillé l'attention en Suisse par la distribution print@home, novatrice à l'époque, qui est proposée par toutes les manifestations. print@home simplifie sensiblement la distribution de billets et réduit les coûts. Starticket transfère cet avantage encore plus fortement dans la mesure où le consommateur a la possibilité, lors de l'utilisation d'un mode de paiement sans supplément, d'acquérir le billet au prix imprimé – sans frais supplémentaires. La gestion des visiteurs et celle des membres font partie des prestations de services proposées aux organisateurs en dehors de la vente de billets et des contrôles à l'entrée.

## Commercialisation de billets dans un écosystème de manifestations: Ticketcorner

Ticketcorner AG est, en Suisse, la référence en billetterie et de loin le principal acteur dans ce domaine. Les solutions de distribution de billets sont utilisées par plus de 15 000 manifestations par année – dont beaucoup sont de grandes manifestations. En outre, il propose des forfaits de ski pour 70 régions.

Ticketcorner fait partie à parts égales du groupe allemand CTS-Eventim et de la société suisse de médias Ringier. Par son appartenance à CTS Eventim, Ticketcorner est partie prenante à un écosystème commercial de manifestations où l'on retrouve ABC Production et Act Entertainment, les organisateurs leaders qui appartiennent au groupe CTS Eventim, mais qui dispose aussi de participations minoritaires, notamment dans le Hallenstadion de Zurich et des contrats d'exclusivité tels que la prévente aux guichets des CFF. Les spectacles donnés par les grandes stars internationales passent presque toujours par Ticketcorner.

Bien entendu, Ticketcorner gère un portail de manifestations (ticketcorner.ch) et offre pratiquement tous les autres services et infrastructures usuels dans le secteur. L'offre souvent très large et généralement exclusive renforce l'attrait de Ticketcorner en tant que prestataire de commercialisation en faveur des organisateurs: Ticketcorner exploite notamment le Cumulus Ticketshop en faveur de Migros. De tels White Label Shops – c'est-à-dire des boutiques en ligne qui se présentent en parallèle sous le logo du partenaire – augmentent le potentiel de vente chez les destinataires de la communication. Simultanément, ces boutiques permettent d'optimiser les revenus attendu que les groupes d'utilisateurs du partenaire peuvent se voir proposer des réductions de prix.

*Ticketcorner assume la totalité de la commercialisation des manifestations. Nous vendons x fois plus de billets pour les organisateurs que ce qu'ils pourraient faire seuls avec une pure solution logicielle.*

*Les artistes internationaux acceptent actuellement que plusieurs agences locales soient en concurrence et ils travaillent avec celle qui promet le meilleur rendement.*

*La tendance à l'auto-exploitation des organisateurs est faible et elle a peu changé au cours des 10 dernières années.*

*L'activité de Ticketing est rentable seulement à partir de volumes élevés.* Andreas Angehrn, Ticketcorner

Avec son offre «Prime», Ticketcorner a trouvé une source supplémentaire de création de valeur autour des manifestations: Prime est un ensemble VIP de combinaison spécifique d'offres pour des manifestations exclusives de clients et de collaborateurs. Dans ce contexte, une visite à une manifestation est liée à des événements parallèles pour des présentations d'entreprise ou des divertissements.

Pour les manifestations, Prime peut faire office de vente de billets. Le principal argument pour les organisateurs et les spectacles qui les poussent à vendre leurs billets via Ticketcorner est sa puissance de commercialisation – indépendamment des ressources exclusives mises à disposition.

## 7.4 Transformation numérique dans la billetterie

Dans de nombreux secteurs, on assiste à une mutation des structures du fait d'une numérisation et d'une mise en réseau croissantes. Dans ce contexte, les activités et les possibilités de revenus sont reportées. print@home représente, comme les caisses de Self Scanning de Coop et de Migros, un déplacement de fonctions – il permet de dégager un gain d'efficacité chez le fournisseur. Par contre, dans l'E-Commerce avec des marchandises, les acteurs assument des fonctions de traitement des marchandises qui sont réalisées par le consommateur dans le magasin. Pour les produits numériques, des systèmes de prestations dégageant une forte rentabilité sont mis au point, par exemple iTunes dans la vente de musique. D'un autre côté, les possibilités traditionnelles de création de valeur sont détruites: par exemple, si les places de marché en ligne ont supprimé la base commerciale de certains médias imprimés il y a 15 ans, ce sont aujourd'hui les formats gratuits des Classifieds qui permettent aux places de marché payantes de bénéficier de possibilités de recettes.

*Si Google ou Facebook voulait entrer dans le domaine du Ticketing, cela constituerait un grand danger.* George Egloff, tixtec

Dans la billetterie, les structures n'ont changé que modérément jusqu'ici, et ce malgré le fait que les Tickets peuvent être commandés en grande partie en ligne et qu'ils présentent un cycle de vie purement numérique via les Smartphones. Aucun Pure Player global de type Google ou Facebook n'a pénétré sur le marché et aucun Player national n'a changé fondamentalement les règles du jeu. On présentera dans les paragraphes suivants les nouvelles possibilités de distribution qui sont nées du fait du Ticketing par le biais des entreprises susmentionnées.

### Performance étendue d'une manière générale

Une mise générale en réseau, des terminaux mobiles ainsi que des systèmes informatiques ouverts et plus flexibles ont également pour effet, dans le Ticketing, de relever la performance de l'ensemble du secteur. Les Tickets dépassent leur fonction de base de simples cartes d'entrée. Ils peuvent représenter actuellement un ensemble flexible de prestations et d'autorisations régulières et bonifiées qui sont soit décomptées sous forme séparée, soit compensées par des adhésions et des abonnements.

Les partenaires commerciaux peuvent être intégrés de manière comparativement simple dans la propre commercialisation par le biais de la constitution d'un accès vers la plateforme de réservation, que ce soit sous la forme d'un navigateur, d'une App ou d'un White Label Frontend. Les Tickets peuvent créer une relation durable entre un acteur et un consommateur sous la forme d'une Consumer Apps dont l'utilisation va au-delà d'un usage unique, ils peuvent fournir de temps en temps des incitations appropriées d'achat et agir sur la fidélisation du client comme sur la maximisation des revenus par le biais d'Incentives.

Les partenaires agissant dans les secteurs correspondants travaillent de plus en plus en réseau, ils se spécialisent et ils coopèrent sous la forme de partenariats stratégiques. Les prestations sont décomptées au sein de ces derniers sous la forme de conventions exigeantes de rétribution avec des composants fixes et variables. En ce qui concerne le Ticketing et les systèmes de Ticketing, ce flux de conditions générales, de produits, de canaux et de participants différents engendre une complexité en forte croissance.

*Avoir un Software Service qui couvre les exigences des nombreux acteurs différents dans cette activité est très difficile.*

Jon Fauver, TrekkSoft

*Les investissements élevés requis dans la plateforme technique sont la raison pour laquelle de nombreux fournisseurs de Ticketing ne peuvent pas avoir de succès.*

Andreas Angehrn, Ticketcorner

Un autre niveau de potentiel et de complexité découle des nouvelles **solutions de Cashless Payment** disponibles sur les marchés. En ce qui concerne les festivals, ceux-ci sont testés de plus en plus en Suisse en relation avec les Tickets. La facilitation du traitement des espèces mentionnée en tant que justification ne devrait pas être le seul motif de leur utilisation. Car la saisie centrale de tous les processus de paiement pour une manifestation génère une base de données utile. A l'avenir, les clients pourront ainsi se voir proposer des ensembles attrayants de consommation au titre de préventes. Ce qui débouchera en définitive, selon les attentes de l'un des participants à l'étude, sur des dépenses supplémentaires de consommation. Les données peuvent être utilisées par ailleurs pour le décompte de participations aux recettes générées sur place par les différents partenaires.

Les solutions de billetterie en réseau permettent enfin des formes intelligentes de décompte pour les prestations qui ont été consommées. Un exemple dans ce domaine est constitué par le système de forfaits de ski de la Start-up Skiioo fondée en 2012 à Lausanne. Le Skipass, qui ne doit pas d'emblée être chargé, permet un accès aux zones de ski raccordées, mesure l'utilisation des installations et calcule finalement la consommation réelle au tarif le plus avantageux. Deux participants à l'étude se

sont montrés impressionnés par cette solution dans le cadre de l'interview.

*Skiioo est une solution géniale, c'est exactement ce qu'il faut faire.*

George Egloff, tixtec

## Distribution indirecte

Les deux acteurs de Full-Service Ticketing **Starticket** et **Ticketcorner** sont également actifs dans la distribution indirecte de manifestations dans lesquelles les billets sont vendus principalement à l'avance. Une distribution indirecte existe lorsque le processus de vente commence sur le site Internet de l'organisateur avant d'être dévié vers la plateforme de l'acteur de Ticketing.

Des avantages et des inconvénients typiques existent avec cette distribution indirecte: Aucune nécessité d'une infrastructure en propre de distribution, utilisation d'une compétence externe de commercialisation, présence de l'acteur sur le portail correspondant, accès amélioré aux médias du groupe en question et, le cas échéant, autres canaux de distribution et de commercialisation. tels en sont les avantages. Les inconvénients sont, en dehors des commissions à rétrocéder, l'absence de contact avec les clients potentiels avant la manifestation, l'incapacité de différencier la propre marque et l'offre propre ainsi que le renoncement partiel ou complet aux données des clients. Ce dernier limite fortement les mesures potentielles de fidélisation des clients.

Les multiples prestations du fournisseur de billetterie sont difficiles à évaluer. Son modèle d'affaires fonctionne aussi longtemps que les organisateurs sont convaincus de ne pas pouvoir dégager les mêmes résultats en termes de distribution malgré les possibilités de revenir à des solutions de commercialisation propres avec le même niveau de moyens. Finalement, de nombreux organisateurs ne disposent ni des compétences ni des moyens pour se charger par eux-mêmes de la prestation de commercialisation. En général, ils ne peuvent même pas gérer sous forme professionnelle les données des clients pourtant considérées, à l'heure actuelle, comme tellement importantes.

*L'organisation et la technique d'un fournisseur de Ticketing entraînent des coûts élevés indépendamment du fait que l'on vende 3 ou 10 millions de billets par année.*

Peter Hürlimann, Starticket

Il existe des parallèles frappants entre les deux acteurs: en dehors des instruments de distribution, les deux gèrent les deux seules grandes places de marché pour les manifestations en Suisse avec ticketcorner.ch et starticket.ch. Sur chacune seront présentées à chaque fois les manifestations pour lesquelles une commercialisation s'ensuit. En outre, les deux acteurs appartiennent à l'une des grandes entreprises suisses de médias. Cela crée dans le secteur une polarisation dont les effets sont encore difficilement quantifiables.

## Distribution directe par des solutions externes

Pour les organisateurs qui veulent commercialiser eux-mêmes leurs billets, les prestataires de services tels que **Ticketportal**, **Ticketino**, **SecuTix** ainsi que **tixtec** et **TrekkSoft** représentés dans le panel de l'étude proposent des solutions logicielles. Ils veulent offrir une alternative aux organisateurs qui sont souvent contraints de prendre en compte les acteurs de Full-Service Ticketing considérés comme onéreux.

*TrekkSoft souhaite donner plus de pouvoir aux organisateurs. Pour que leurs offres en ligne puissent être trouvées et réservées, nous fournissons un plus grand «équilibre» dans le secteur.*

Jon Fauver, TrekkSoft

*tixtec veut apporter de la transparence dans l'évaluation des droits de distribution.*

George Egloff, tixtec

La solution de **tixtec** consiste, pour l'essentiel, en un Business Software configurable pour les différents organisateurs. Elle est disponible sur Internet. Une spécificité chez les billets des manifestations est constituée par le fait qu'ils requièrent des systèmes en Closed Loop qui sont des systèmes intégrés comprenant des composants physiques en vue du contrôle des entrées au lieu de la manifestation.

Bien entendu, une infrastructure technique ne peut pas remplacer une compétence de commercialisation qui doit déjà exister chez l'organisateur. Ce dernier aura toute liberté de concevoir ses prix et ses frais en tant que distributeur indépendant. L'un des potentiels les plus importants est que l'organisateur dispose des données de ses clients et de la totalité des droits. Les données du client sont considérées comme la clef d'une gestion réussie des relations avec ce dernier et de la réception des commandes consécutives. Le module CRM fait donc partie intégrante de nombreuses solutions. Par contre, l'organisateur qui gère lui-même sa plateforme doit renoncer à la publication de ses manifestations sur l'une des places de marché, car, en dehors de ticketcorner.ch et de starticket.ch, il n'existe aucune place de marché indépendante des acteurs pour la plupart des manifestations en Suisse. Cela ne constitue pas une difficulté pour les organisateurs qui bénéficient d'un degré élevé de notoriété auprès de leur groupe-cible et cela peut être compensé par un marketing direct de qualité professionnelle.

*Les barrières sur le marché pour les organisateurs qui vendent eux-mêmes les billets sont plus faibles que par le passé lorsque l'on ne pouvait vendre que par une prévente stationnaire ou par des Call Center.*

*Les fournisseurs de Ticketing prennent à l'organisateur la possibilité de déterminer eux-mêmes les prix du fait des clauses contractuelles.*

George Egloff, tixtec

**TrekkSoft** est également un acteur qui prépare sa solution logicielle sur Internet pour la publication, la commercialisation via des plateformes tierces et le Ticketing. A la différence des solutions largement utilisables de tixtec, TrekkSoft est orienté vers un segment très spécifique du marché.

Le marché des solutions Software-as-a-Service est très dynamique, de nouvelles offres apparaissent constamment. On observe de plus en plus souvent que la préparation de fonctionnalités logicielles par Internet devient une prestation accessoire dans le contexte d'autres prestations ou de possibilités de génération de revenus qui est fournie gratuitement ou à perte. Si les acteurs de solutions Software-as-a-Service tirent principalement leurs ressources des rétributions liées à l'utilisation, il existe pour eux le risque d'être écarté du marché. Ce qui est également un risque pour les clients de leurs organisateurs.

*Pour les clients de TrekkSoft, la vente directe en ligne est le principal canal de vente. Elle survient via SEO, Adwords et les propres activités de marketing social. Nous préparons les outils à cet effet.*

Jon Fauver, TrekkSoft

*Il existe un nombre incroyable de petits acteurs de Ticketing et il vient s'en rajouter deux par jour.*

Peter Hürlimann, Starticket

## Distribution communautaire novatrice

Une forme spécifique de solution de Ticketing est l'App de billetterie déployée par BLT. L'App est une solution de distribution directe qui a été développée par le prestataire de services informatiques Netcetera dans le cadre d'une communauté coopérative avec et en faveur de BLT. L'App a été développée spécifiquement au sein d'un Framework que le prestataire informatique a conçu pour une utilisation multiple dans ce genre de solutions de Ticketing au sein des TP. BLT est le client de référence pour le Framework qui sera désormais déployé dans des solutions similaires chez d'autres entreprises de transport. Pour de plus petites entreprises de transport telles que BLT, il n'aurait pas été logique, sur le plan économique, de développer une telle solution et de l'exploiter seule. Netcetera a assumé une partie du risque économique par le biais d'investissements préliminaires. Dans la mesure où BLT et le prestataire de services se sont maintenant engagés dans la distribution du système, ils garantissent l'exploitation durable et la poursuite du développement des services.

## Transformation chez les consommateurs

Si les modèles d'affaires et les solutions existants de billetterie sont très versatiles, c'est également le cas des consommateurs, de leurs habitudes et de leurs envies. Les possibilités d'achats en ligne ont surtout été utilisées jusqu'ici lorsque des grands Players existaient déjà depuis longtemps sur le marché, notamment en ce qui concerne les billets des CFF, de Swiss, de Starticket et de Ticketcorner. Les petits acteurs de prestations et organisateurs ne sont pas encore entrés suffisamment dans le champ de considération de nombreux consommateurs pour y acheter des billets en ligne. Les participants à l'étude observent principalement que les clients doivent encore être «éduqués» dans ce domaine.

*Le marché doit être prêt à accepter les innovations. Nous avons espéré que cela irait plus vite.* Jon Fauver, TrekkSoft

### 7.5 Transformation en fonction de l'écosystème sectoriel correspondant

Le fait qu'une transformation numérique va se produire dans les secteurs et de quelle manière dépend de la structure de l'écosystème commercial correspondant. Pour les petites et moyennes entreprises, d'autres conditions générales et d'autres règles sont applicables par rapport aux grands organisateurs, tout simplement parce qu'il s'agit d'autres écosystèmes. L'évolution dans les différents secteurs sera présentée ci-après et l'état des transformations sera ainsi mis en évidence.

#### Transports publics

Les quelque 250 acteurs suisses actifs dans les **transports publics** (TP) se meuvent dans un marché fortement réglementé dans lequel les pouvoirs publics déterminent les structures et les principales conditions générales. Les lignes de développement prédéterminées par la Confédération dans le cadre d'un processus fédéraliste visent à ce que les voyageurs puissent acheter un End-to-End-Ticket à leur choix en toute indépendance du fournisseur de prestations et qu'ils puissent considérer et utiliser l'ensemble du réseau de transports publics comme une même entité. Après la réalisation du **futur système de prix TP Suisse** (FSP) actuellement en cours d'élaboration, chaque plateforme de distribution de tous les prestataires de services sera en mesure de présenter l'offre intégrale de l'ensemble du secteur. Ceci présuppose des standards communs, mais surtout un code uniforme de contrôle sur les billets de sorte que leur validité puisse être vérifiée partout. Les exploitants des plateformes usuelles de billets peuvent alors générer des recettes supplémentaires grâce à la vente de prestations d'autres entreprises de transport. Pour le consommateur, le confort est amélioré lors de l'achat des billets: il peut choisir librement sa plateforme de Ticketing, quelle que soit sa destination.

*Derrière le Swiss Pass se cache une harmonisation des contrôles numériques des billets dans toutes les entreprises de transport de Suisse.*

*On peut prévoir que toujours plus d'entreprises de transport voudront encaisser une commission pour la vente de prestations à d'autres entreprises de transport.* Christof Zogg, CFF

*A long terme, les structures de distribution seront éclatées et les limites des entreprises de transport seront brisées.* Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

Un écosystème transversal aux acteurs sera ainsi créé dans l'écosystème commercial des transports publics. En comparaison avec les autres écosystèmes, il n'est pas exclusif par rapport aux autres participants au marché, mais bien inclusif. Il s'agit, pour les participants, de renforcer la capacité concurrentielle de l'écosystème TP au sein du secteur par rapport à la mobilité individuelle. Il existe, pour les automobilistes, des systèmes de navigation avec des annonces actualisées des bouchons et d'autres incidents. «Nous devons veiller à ce que les TP se maintiennent dans le monde du numérique» souligne ainsi Andreas Büttiker de BLT. En dépit de la régulation, le FSP prévoit une concurrence entre acteurs dans la relation avec le consommateur final et crée ainsi des incitations à investir dans des solutions attrayantes de commercialisation et de billetterie. Les TP pourront alors gagner en attrait dans leur globalité.

*Nous voulons réduire les frais de distribution. Pour y parvenir, il faut éviter une concurrence improductive entre entreprises de transport par rapport aux ventes de billets resp. aux commissions sur les ventes.* Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

*On ne peut pas parler d'un changement structurel dans les TP, la structure est largement prédéterminée par la Confédération.* Christof Zogg, CFF

#### Voyages aériens

Dans le domaine des **voyages aériens**, l'intégration entre les compagnies aériennes et les canaux externes de distribution s'effectue via le Global Distribution System (GDS) issu de l'ère antérieure à Internet. Même les grandes agences de voyage, qu'elles soient en ligne ou non, ainsi que les plateformes d'intégration telles qu'ebookers passent par ce système, même s'ils pourraient installer sans problème des connexions directes. GDS continue, dans un secteur pourtant âprement disputé, à s'accaparer une partie des recettes. Cela d'une part en proposant une fonction de place de marché B2B pour les compagnies aériennes qui rend les vols des partenaires commerciaux accessibles et réservables de manière globale. Ainsi, les compagnies aériennes reçoivent les réservations des agences de voyage qui, sans GDS, ne seraient vraisemblablement pas adressées à elles.

D'un autre côté, il effectue régulièrement des rétrocessions aux partenaires commerciaux faisant les réservations, transmettant donc une partie des recettes des commissions des compagnies aériennes aux agences et aux organisateurs de voyage qui font des réservations par son biais. Les conditions des commissions sont ainsi conçues que de nombreuses compagnies aériennes s'engagent sur une base volontaire à aligner leurs prix et donc renoncent à favoriser les réservations directes par des tarifs inférieurs.

Dans cet écosystème commercial, les changements structurels ont généré une concurrence plus intense chez les compagnies aériennes du fait de la numérisation. Si les billets d'affaires continuent à être majoritairement achetés via les agences de voyages traditionnelles, les voyageurs privés réservent souvent auprès d'agences de voyages en ligne et de plateformes de réservations. Les déroulements des réservations entre les intermédiaires aériens et les compagnies aériennes se poursuivent sans changement via GDS. Les réservations directes déjà disponibles dans le passé se sont déplacées vers le canal de distribution représenté par Internet. Swiss a déployé de grands efforts pour rendre les réservations directes encore plus attrayantes. Mais du fait des conventions contractuelles, elle n'a aucune opportunité de pratiquer des tarifs différents. Elle vise seulement un renforcement de la marque et des solutions attrayantes de billetterie via l'intégralité des canaux numériques.

Cependant, Swiss a procédé à une annonce le 2 juin 2015 qui pourrait modifier les structures établies du secteur [48]: à l'avenir, des frais à hauteur de 16 CHF seront introduits pour les réservations passant par GDS. Seules seront gratuites les réservations effectuées sur les différentes plateformes en ligne du groupe Lufthansa. En outre, une autre possibilité de connexion pour les systèmes informatiques des partenaires de distribution sera lancée. Swiss cite nominativement, dans son communiqué de presse, les motifs de sa décision: «Jusqu'ici, les contrats et les structures n'ont pas permis une véritable libéralisation dans de nombreux domaines. Nous souhaitons changer cette situation par le biais de notre nouvelle stratégie de distribution». Le principe de transformation consiste à continuer à utiliser les prestations onéreuses de GDS en tant qu'intermédiaire uniquement lorsqu'elles fournissent une valeur ajoutée qui en justifie les frais. Chez Swiss, on peut noter trois caractéristiques qui soutiennent cette intervention: une différenciation du produit qui lutte contre l'effet égalisateur des plateformes de réservations, la réduction de la prestation au seul prix et la création de possibilités attrayantes de réservations et de connexions directes. Par ailleurs, Swiss profite de son appartenance au groupe Lufthansa pour atteindre une taille critique. Seule, Swiss n'aurait sans doute pas eu la force de déployer une telle activité. Il sera intéressant de voir si cela provoquera une réaction chez Star Alliance ou au sein d'autres acteurs du secteur des voyages.

*Swiss a convenu un accord de parité des prix avec les systèmes globaux de distribution, le tarif du vol est donc identique dans tous les canaux.*

*Nous voulons passer de produits de marché de masse à des offres Mass-Customized.*

*Pour Swiss, le fait que les clients se rendent sur la page swiss.com via Google ou s'ils réserveront un jour chez Google Flight Search ne revient pas au même.*

Luca Graf, Swiss International Air Lines

L'ensemble du secteur des voyages observe avec méfiance les activités de Google. Etant donné que Google dispose à la fois d'informations très approfondies sur les clients comme sur pratiquement l'ensemble des acteurs, sur leurs offres et leurs demandes de prestations, un engagement accru de Google dans le secteur des voyages aurait un potentiel de transformation énorme et difficile à apprécier.

### Zones de parking

**parku** peut être considéré comme un innovateur dans l'économie numérique. Avec sa place de marché pour places de parc, l'entreprise crée un marché pour lequel il n'existait aucune offre antérieure du fait de l'absence de possibilités économiques de commercialisation. Comme toujours, lorsqu'il existe un besoin sur un marché mais que la base de la solution reste totalement inconnue, mobiliser dans un délai utile les participants du côté des acteurs et de l'offre et créer simultanément un marché fonctionnel constitue un énorme défi. En outre, il faut que les conditions légales soient précisées – mais c'est le cas de toutes les plateformes de Sharing. La sous-location de places de parc privées est régie par la loi et elle n'est pas autorisée dans toutes les régions. En général, les communes souhaitent générer des revenus par le biais de leurs propres places de parc, de sorte que des conflits d'intérêts doivent être préalablement résolus.

### Activités de loisirs

**TrekSoft** multiplie le potentiel de commercialisation et de distribution des activités de loisirs (In-Destination Tours and Activities). L'Enabling Service Provider permet aux acteurs de manifestations, généralement très petits, de placer leur offre sur des plateformes de tiers pour y faire de la publicité en vue de leur commercialisation comme pour y bénéficier de réservations efficaces en termes opérationnels. TrekSoft n'assume lui-même aucune activité de commercialisation, il se limite à mettre à disposition de ses clients organisateurs ses outils et des instructions qui leur permettent de s'en charger par eux-mêmes. En ce sens, TrekSoft fournit une contribution active à la création d'un marché étendu pour des prestations de services qui n'existaient pas antérieurement du fait de l'absence de possibilités économiques de commercialisation.

## Cinémas et musées

Dans le domaine de la **billetterie pour les manifestations** – les grandes manifestations avec les stars internationales (voir ci-dessous) sont exclues ici – on constate souvent le recours à une forme mixte entre distribution directe et indirecte. Comme déjà mentionné, les exigences dans les différents domaines varient fortement. Une spécificité existe chez les cinémas et les musées où l'exploitation autonome domine clairement.

L'exploitant de cinémas **kitag** utilise la totalité des moyens de distribution directe qui découlent des médias électroniques associés en réseau: billetterie en temps réel par différents canaux et terminaux, intégration de Content et de médias sociaux, CRM, programme de fidélisation des clients avec abord individualisé de ces derniers, Cashless Payment et offres spéciales pour un partenaire commercial intégré. Il est rare qu'un organisateur puisse réaliser de lui-même une solution de commercialisation à un niveau aussi élevé de compétence [49]. Pour ce qui touche à la transformation sectorielle, kitag utilise toutes les possibilités issues de la numérisation et accroît son attrait au sein d'un modèle d'affaires inchangé par la gestion revisitée des relations avec les clients au travers d'une communication personnalisée. Même la chaîne de création de valeur reste inchangée. Toutefois, lorsque l'on va au cinéma, la question se pose de savoir si le fait de regarder le film ou le fait de sortir passe au premier plan pour le spectateur. En matière de consommation de médias, les nouvelles formes numériques de distribution font une concurrence croissante au cinéma qui ferait bien de renforcer les caractéristiques d'une sortie attrayante, les possibilités intégrées de consommation sur place y contribuant fortement.

En ce qui concerne les **musées**, une prévente était, jusque récemment, totalement inhabituelle. Cela commence à évoluer pour une petite partie du marché, notamment pour les musées qui organisent des expositions internationales de haut niveau et qui développent une machinerie de commercialisation toute aussi versatile que celle déjà courante dans les concerts de Top Acts. Les musées sont ainsi un segment de marché qui gagne de l'importance pour les acteurs de solutions de Ticketing où l'on retrouve, en relation avec le système de caisse, du Merchandising, de la gastronomie, des visites, des contrôles d'entrée et des exigences plus complexes. La transformation numérique survient dans la mesure où les médias électroniques créent un potentiel supplémentaire de revenu à partir d'une offre de prestations à plusieurs niveaux et leur permet donc de réaliser des expositions encore plus attrayantes.

## Grandes manifestations

La commercialisation des stars internationales est une activité d'importance. Dans la mesure où les sources primaires de revenus sont passées, après le passage du millénaire, des ventes de supports de musique aux concerts, c'est une véritable industrie de Live Entertainment qui s'est créée en Europe. De nombreux participants aux rôles différents tentent d'y dégager des revenus à partir des concerts, du Merchandising, du parrainage et d'autres sources [50].

*Tous les Players dans l'activité de concert, par exemple les artistes, les sites, les organisateurs locaux, les organisations de distribution, les labels des disques, tentent de prendre de l'influence dans le Ticketing et de s'approprier une partie de la création de valeur.*  
George Egloff, tixtec

En Europe, le groupe allemand CTS EVENTIM auquel appartient Ticketcorner connaît un succès brillant. La stratégie de CTS Eventim consiste à relier les domaines d'activités complémentaires que sont le Ticketing, le Live Entertainment (activité d'organisation) et les Venues (manifestations). Pour continuer à étendre son leadership commercial européen dans le domaine de la billetterie, CTS EVENTIM investit sous forme de reprises et de participations stratégiques dans des organisateurs et des manifestations sur les marchés national et étranger – selon les déclarations du président du conseil d'administration du groupe CTS EVENTIM, Klaus-Peter Schulenberg dans sa lettre aux actionnaires de mars 2015[51]. Il en découle un écosystème commercial intégré via plusieurs niveaux de création de valeur.

Au sein d'un tel écosystème, des conventions de collaboration et d'exclusivité sont conclues, celles-ci garantissant des accords contractuels aux parties prenantes. La prestation de billetterie contient un potentiel élevé de revenus. Elle se compose d'une combinaison entre prestations individuelles dont l'évaluation n'est pas simple. C'est notamment dans les prestations de communication que la différence est grande entre la valorisation vis-à-vis des clients et les charges réelles des mesures individuelles. C'est la raison pour laquelle l'appartenance des deux acteurs suisses de billetterie à des groupes de médias est importante. De fortes économies d'échelle peuvent être tirées des prestations fournies sous forme électronique lorsque les volumes sont importants: au sein de la plateforme de billetterie en tant que telle, au sein du portail de la manifestation ou dans la communication numérique. Quelle est, par exemple, la valeur d'un courriel de promotion envoyé à une sélection cohérente d'une base de données de clients que l'acteur de billetterie a construite tout au long de son activité avec les différents partenaires ?

*Ticketcorner peut toucher plus de 1 million de Suisses par courriel ou par App.*  
Andreas Angehrn, Ticketcorner

Du fait que les revenus s'accroissent sous forme plus que proportionnelle lorsque les volumes augmentent, les acteurs de billetterie peuvent s'engager financièrement envers les partenaires qui les aident à atteindre cette croissance du volume [52]. L'acteur de billetterie cofinance alors partiellement son partenaire sur la base des revenus qui lui reviennent. En outre, les participants à l'écosystème bénéficient de cette situation à trois niveaux: d'une part, ils dégagent des gains d'efficacité à partir de la collaboration établie et des effets de courbe d'apprentissage, ce qui peut également avoir des effets chez les clients grâce à une plus grande performance. Ensuite, on obtient des effets positifs à partir des économies d'échelle qui découlent de la conjonction des volumes d'affaires supérieurs atteints. Enfin, ils réduisent partiellement la concurrence du fait des conventions d'exclusivité et sont donc confrontés à une pression moins forte sur les prix. Le fait que le système fonctionne est démontré dans le rapport d'activités déjà mentionné de CTS EVENTIM où figurent à la fois une hausse de 10% du chiffre d'affaires, mais aussi une marge EBIT supérieure de 18%.

La compétence de l'écosystème suisse de manifestations auquel appartient Ticketcorner génère une offre importante et attrayante de manifestations en Suisse et une commercialisation réussie. Dans ce contexte, une part considérable de la création de valeur est dégagée en Suisse. Ce qui n'est pas évident, car l'industrie nationale des Events est confrontée à «l'achat» des concerts de gestionnaires internationaux d'artistes qui travaillent de leur côté dans des écosystèmes commerciaux et qui tentent de s'approprier la partie la plus importante possible de la création de valeur.

*Chez les Top Acts, les exigences en termes de prix des artistes explosent, cela devient de plus en plus difficile pour les organisateurs.*  
Peter Hürlimann, Starticket

Simultanément, un tel système permet de trouver des méthodes d'épuisement qui seraient inaccessibles dans les conditions usuelles de concurrence. Les frais des billets ou des services en font partie[53]. Si les CFF annonçaient un supplément sur les billets achetés par Internet parce que cela obligerait à équiper le personnel de contrôle dans les trains d'appareils correspondants, on considérerait qu'il s'agit d'une mauvaise plaisanterie. Mais les suppléments sont largement répandus dans les billets des manifestations, bien qu'ils soient un reliquat de l'époque où la vente de billets survenait principalement par des centres de prévente.

La raison pour laquelle les frais de distribution ne sont pas totalement intégrés dans le prix du billet est que le prix imprimé sur le billet constitue la base du décompte des tantièmes et des rétributions des artistes. Si des frais supplémentaires étaient compris dans le prix des billets, ils devraient aussi être distribués aux artistes. En ce sens, il est probable que les frais optionnels de distribution comme ceux des centres locaux de prévente sont reportés sur le prix du billet selon leur origine. Mais même dans les billets print@home qui ne génèrent pratiquement aucun coût chez le producteur, le consommateur n'a généralement pas la possibilité d'acheter un billet au prix qui est imprimé dessus. L'intervention du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO n'a pas changé fondamentalement cette pratique[54]. Simplement, l'ordonnance sur la publication des prix est appliquée correctement depuis la mi-mars 2015. Ticketcorner a ainsi changé la structure de ses frais et indique désormais les prix de vente avec le supplément compris. Par contre, d'autres acteurs offrent la possibilité d'acheter sans frais supplémentaire, même s'ils sont rarement mandatés pour les manifestations de Top Acts.

*Les organisateurs ne partagent pas volontiers le Ticketing d'une manifestation avec plusieurs autres fournisseurs de Ticketing.*  
Peter Hürlimann, Starticket

On constate à partir de cette situation qu'il n'existe aucune concurrence du côté de la distribution des billets. Le marché de la billetterie n'est pas orienté principalement vers les visiteurs des manifestations, mais vers les organisateurs. La concurrence se réduira étant donné que les acteurs de billetterie tentent de convenir des accords exclusifs de distribution, ce qui se produit généralement. Pour l'acteur dominant dans l'écosystème commercial, cela s'avère payant. Klaus-Peter Schulenberg parle, dans sa lettre aux actionnaires déjà évoquée, d'une «billetterie en ligne hautement bénéficiaire».

## 8 Conception de l'étude

L'E-Commerce Report Suisse est une série d'études scientifiques ayant pour objet de saisir et d'analyser l'évolution de l'E-Commerce B2C en Suisse sur plusieurs années. Il s'agit d'une étude empirique, principalement exploratoire, intersectorielle, pour laquelle les données sont collectées chaque année. Le présent rapport d'étude est le résultat de la **septième étude** réalisée au début 2015.

### 8.1 Principe de recherche

Pour analyser des changements et des évolutions qualitatives dans des contextes commerciaux et de management, un principe de recherche **interprétative** semble approprié [55]. Les changements qualitatifs ne sont généralement pas mesurables et ils sont souvent difficiles à observer. Il semble donc indiqué de prélever les connaissances par des états et des évolutions réelles sur la base **d'interviews avec des experts**. Ce faisant, il convient de noter que les connaissances spécifiques reposent sur des expériences et des attentes, ce qui favorise l'interprétation subjective des experts dans leur contexte propre. Les déclarations de plusieurs experts ne peuvent donc pas être comparées directement les unes avec les autres. Une analyse d'interprétation est nécessaire, au cours de laquelle les déclarations des experts sont comprises et classifiées correctement en tenant compte du contexte correspondant [56]. Elles peuvent alors être regroupées et comparées entre elles afin d'obtenir des déclarations sur les mutations à analyser.

### 8.2 Sélection des participants à l'étude

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

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

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

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

38 entreprises et leurs responsables d'E-Commerce ont participé à l'étude 2015; ils sont mentionnés à la Tab. 3. La table indique en outre qui a réalisé l'interview ou si un questionnaire écrit a été envoyé.

### 8.3 Collecte des données

En raison de l'objectif exploratoire de l'étude, la collecte des données est intervenue à l'aide d'une enquête principalement qualitative. En règle générale, les membres du panel sont interviewés personnellement par les auteurs de l'étude. L'enquête est conçue comme un **entretien entre experts** qui permet une réflexion approfondie sur les sujets évoqués [57]. Dans certains cas particuliers, et uniquement sous certaines conditions, des enquêtes répétées sont réalisées par écrit.

Tab. 3: Entreprises et personnes interrogées et type d'enquête

Entreprises	Personne interrogée	Interviewer/ Questionnaire
Betty Bossi SS	Bettina Urwyler, Chef Médias digitals	écrit
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO	Ralf Wölfle
BLT Baselland Transport AG	Andreas Büttiker, Directeur	Uwe Leimstoll
BRACK.CH AG	Markus Mahler, CEO	Ralf Wölfle
CeDe-Shop AG	Philippe Stuker, Head of Marketing & Logistics	Ralf Wölfle
Chemins de fer fédéraux suisses CFF	Christof Zogg, Chef E-Business	Ralf Wölfle
coop@home (Coop Sté Coopérative)	Philippe Huwyler, Chef coop@home	Ralf Wölfle
DeinDeal SA	Amir Suissa, CEO	Ralf Wölfle
Digitec (Galaxus (Suisse) AG	Florian Teuteberg, CEO	Ralf Wölfle
eBay International AG	Isa Müller-Wegner, Senior Director EMEA Strategy	Uwe Leimstoll
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland	écrit
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO	écrit
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO	Ralf Wölfle
FashionFriends AG	Jörg Hensen, CEO	Ralf Wölfle
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO et Co-fondateur	écrit
Geschenkidee.ch GmbH (ideecadeau.ch)	Patrick Strumpf, CEO	écrit
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Touroperating Shorthaul, Beach & Cities	écrit
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer	écrit
KOALA.CH (Chaussures Aeschbach SA)	Matthias Fröhlicher, Co-fondateur de KOALA.CH, Chef Projets et E-Commerce	Ralf Wölfle
LeShop SA	Dominique Locher, CEO	Ralf Wölfle
Manor AG	Vanessa Delplace, Director E-Commerce & Omnichannel	Ralf Wölfle
microspot.ch (Coop Sté Coopérative)	Martin Koncilja, Chef de la gestion des produits et du Mar- keting	Ralf Wölfle
mySwissChocolate AG	Sven Beichler, CEO et Fondateur	Uwe Leimstoll
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeli, Directeur et CFO	Ralf Wölfle
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Directeur	écrit
parku AG	Cyrill Mostert, Country Manager Switzerland	Uwe Leimstoll
La Redoute Suisse SA	Laurent Garet, CEO	Ralf Wölfle
ricardo.ch AG	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group	écrit
Ringier Digital AG (Scout24 Suisse)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development Officer	écrit
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO	Ralf Wölfle
STEG Electronics AG	Manfred Steinhardt, Directeur	Ralf Wölfle
Swiss International Air Lines AG	Dr. Luca Graf, Senior Director, Head of Online & Direct Sales	Ralf Wölfle
Ticketcorner AG	Andreas Angehrn, CEO	Ralf Wölfle
tixtec AG	George Egloff, CEO	Ralf Wölfle
travelwindow AG	Inka Nobel, CEO	écrit
TrekSoft AG	Jon Fauver, CEO	Uwe Leimstoll
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution	écrit
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Directrice	Ralf Wölfle

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

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

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

En 2015, 34 entreprises sur 38 ont été interrogées une nouvelle fois. Les 4 nouveaux participants ont été intégrés dans le panel par rapport à la thématique du «Ticketing» de cette année. Etant donné que le secteur du Ticketing présente quelques spécificités qui sont importantes pour la compréhension de base du positionnement et de l'organisation de l'E-Commerce dans les entreprises correspondantes, un questionnaire légèrement modifié dans son contenu a été utilisé pour ces participants.

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

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

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

Selon les interlocuteurs, les **interviews** ont duré de deux à trois heures et, pour les entreprises qui participaient pour la première fois, environ une heure de plus. Les entretiens ont été enregistrés et stockés sous la forme de fichiers audio. Les experts répondent aux questions fermées en cochant sur le questionnaire papier.

Le remplissage du **questionnaire écrit** a duré – selon le degré de détail fourni par les personnes interrogées – approximativement de 45 à 60 minutes. Les questions ouvertes étaient posées de telle manière qu'était laissée à la personne interrogée une grande marge de manœuvre relativement au choix du degré d'exhaustivité de la réponse écrite.

Comme le montrent les réponses majoritairement peu abondantes des participants à l'étude, leur disposition à fournir de longues explications écrites est faible. Ponctuellement, des demandes ciblées complémentaires ont été réalisées par les auteurs de l'étude soit personnellement, soit par téléphone.

Du 8 janvier au 26 mars 2015, 26 interviews ont été effectuées au total. Des questionnaires écrits ont été envoyés à 13 experts entre janvier et février, 12 ayant répondu avant le début avril. Le taux de réponse se monte donc à 100% en 2015 pour les interviews et à 92% pour les questionnaires écrits.

#### 8.4 Evaluation et présentation des résultats de l'analyse

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

La documentation écrite de l'interview s'effectue par écoute des enregistrements audio et par la réalisation d'une **transcription résumée** [58]. La transcription suit les règles formulées précédemment afin de garantir une manière de procéder homogène [59]. Les règles décrivent par exemple ce à quoi il faut veiller, ce qui peut être ignoré, où paraphraser et généraliser et quand quelle interprétation peut ou doit être insérée. La transcription s'effectue en fonction des questions et suit donc l'ordre de l'interview.

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

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

Le rapport d'étude final 2015 a été publié le 9 juin 2015, jour où s'est tenue la manifestation réunissant le panel. Il est disponible pour téléchargement quelques jours après sur le site Internet [www.E-Commerce-report.ch](http://www.E-Commerce-report.ch).

# Annexe: conception des interviews

La grille thématique suivante a été utilisée pour les interviews 2015:

<b>Thème 1: Valeur de l'E-Commerce (actuellement)</b>	
<b>1.1</b>	<b>L'E-Commerce B2C dans le secteur</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Valeur de l'E-Commerce B2C dans le secteur</b>
	Evaluations du secteur en tant que tel
	Valeur de l'E-Commerce B2C dans le secteur
<b>1.1.2</b>	<b>Evolutions actuelles dans l'E-Commerce B2C du secteur</b>
	Evolutions actuelles dans l'E-Commerce B2C du secteur
	Modifications du côté des fournisseurs dans l'E-Commerce B2C
	Valeur des places de marché en ligne en Suisse
	Concepts commerciaux transversaux aux canaux de distribution
	Logistique
<b>1.2</b>	<b>L'E-Commerce B2C dans l'entreprise</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Valeur de l'E-Commerce B2C dans l'entreprise</b> (distinction entre les purs acteurs E-Commerce, les acteurs multicanaux et les purs acteurs E-Commerce avec canaux concurrents au sein du groupe)
	Valeur de l'E-Commerce B2C pour l'entreprise
	Comportement en termes d'investissements
	Intégration de l'unité d'E-Commerce dans la structure de l'entreprise/du groupe
	Appréciation de la situation des revenus dans l'entreprise d'E-Commerce- B2C au niveau de l'EBIT
<b>1.2.2</b>	<b>Collecte de l'évolution du chiffre d'affaires</b>
	Montant du chiffre d'affaires pour juger de la croissance des trois dernières années entre 2012 et 2014
	Part du chiffre d'affaires 2014 générée par les appareils mobiles
<b>Thème 2: Systèmes de création de valeur des entreprises individuelles (actuellement)</b>	
<b>2.1</b>	<b>Le système de création de valeur de l'entreprise</b>
	Enregistrement resp. vérification du système de création de valeur de l'entreprise
	Avantages concurrentiels les plus importants
<b>Thème 3: Conception actuelle de l'E-Commerce et poursuite du développement (actuellement)</b>	
<b>3.1</b>	<b>Conception actuelle de l'E-Commerce et poursuite prévue du développement au cours de cette année</b>
	Objectif quantitatif pour 2015
	Principaux champs d'activités pour 2015
	Divers secteurs visant à étendre les possibilités de générer des recettes
	Divers autres aspects de conception de l'activité commerciale et de la propre infrastructure
<b>3.2</b>	<b>Priorités dans les mesures d'amélioration pour 2015</b>
	Priorités des activités en vue de l'amélioration des perspectives de succès dans l'E-Commerce en 2014

#### Thème 4: Attentes envers l'avenir (dans 5 ans: 2019)

##### 4.1 Attentes sectorielles

Attentes en termes e valeur de l'E-Commerce B2C dans 5 ans dans le secteur

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

Importance des tendances dans l'E-Commerce pour les 5 prochaines années

##### 4.2 Attentes de l'entreprise individuelle

(distinction entre les purs acteurs E-Commerce, les acteurs multicanaux et les purs acteurs E-Commerce avec canaux concurrents au sein du groupe)

Valeur de l'E-Commerce B2C dans les 5 ans pour l'entreprise

Attentes relatives à la situation des revenus dans 5 ans

Dangers/risques pour le développement de l'E-Commerce B2C dans l'entreprise

Valeur des chiffres d'affaires de l'E-Commerce B2C à l'étranger dans 5 ans

#### Thème 5: Lessons Learned des 5 dernières années (2010)

Lessons Learned des 5 dernières années

## Auteurs

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

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

## Remarques et sources

- 1 Le concept de système est utilisé dans cette étude au sens d'un *système de création de valeur*. D'une manière générale, les systèmes sont compris, en économie, comme des «systèmes socio-mécaniques». La relation des différents éléments d'un système entre eux constitue la structure du système. Voir Editions Springer Gabler (éditeur), Gabler Dictionnaire économique. mot-clef: système. Interrogé en ligne sous <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3210/system-v12.html>, accès le 4.6.2015.
- 2 Krisch, Jochen: La Suisse ouvre les écluses du commerce allemand en ligne, Exciting Commerce, 15.1.2015. Interrogé en ligne sous: <http://excitingcommerce.de/2015/01/15/die-schweiz-offnet-schleusen-fur-den-deutschen-online-handel/>, accès le 2.6.2015.
- 3 Voir Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce Report Suisse 2014.: le commerce suisse en ligne du point de vue des acteurs, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Bâle, 2014, p.1.
- 4 Handelszeitung Media Service: les CFF et Migros Zurich lancent une offensive en ligne. Information du 20.5.2015. Interrogé en ligne sous: <http://www.presseportal.ch/de/pm/100009535/100772917>, accès le 1.6.2015.
- 5 Association Suisse de vente à distance ASVAD et GfK Switzerland: Le commerce en ligne et à distance Schweiz 2014, Charts zur Pressemitteilung vom 13.3.2015.
- 6 Communauté d'intérêts du commerce de détail suisse IG DHS: étude GfK «Achats à l'étranger» 2013, résultats de l'étude et demandes politiques de l'IG DHS, prise de position du 21.2.2014. Téléchargement en ligne sous: [http://www.igdhs.ch/sites/default/files/20140221\\_igdhs\\_positionspapier\\_auslandeinkaeufe\\_2013\\_def.pdf](http://www.igdhs.ch/sites/default/files/20140221_igdhs_positionspapier_auslandeinkaeufe_2013_def.pdf), accès le 14.5.2014.
- 7 La valeur de 6,2% est une moyenne pour le commerce de détail dans son ensemble. Si l'on considère uniquement le segment des supermarchés, la part du commerce en ligne est d'à peine 1%, et pour le commerce de détail Non-Food, d'environ 12 %.
- 8 Office fédéral des statistiques: Achats en ligne au cours des trois derniers mois, 2013. Interrogé en ligne sous: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30108.301.html?open=2#2](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30108.301.html?open=2#2), accès le 22.5.2015.
- 9 Handelsverband Deutschland HDE: Der Deutsche Einzelhandel, Foliensatz Stand Februar 2015. Online abgerufen unter: [einzelhandel.de/images/presse/Graphiken/DerEinzelhandelJan2014.pdf](http://einzelhandel.de/images/presse/Graphiken/DerEinzelhandelJan2014.pdf), Zugriff am 27.3.2015.
- 10 Association fédérale de la vente allemande par correspondance, bvvh: «Le commerce interactif en Allemagne en 2014 », L'évolution du commerce en ligne et par correspondance B2C, présentation lors de la conférence de presse annuelle 2015 le 3.3.2015. Interrogé en ligne sous: <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/datum/2015/maerz/artikel/bewegtes-jahr-2014-fuer-online-und-versandhandel/#additionalDownloads>, accès le 27.3.2015.
- 11 Les participants se sont vu demandés sur quels facteurs repose la croissance de l'E-Commerce. A titre de réponse, ils ont pu utiliser 8 facteurs prédéterminés à classer en fonction de leur importance. Les facteurs se sont vus ensuite attribuer des points en fonction du rang qu'ils avaient atteint. La somme des points obtenus par facteur telle que donnée par tous les participants a été mise en relation avec le nombre maximal atteignable de points afin de déterminer un pourcentage et donc pour s'approcher le plus possible de la diffraction des évaluations.
- 12 BAKBasel: Le choc de l'évaluation est plus modéré que prévu, communiqué de presse sur les prévisions du PIB de la Suisse du 10.3.2015. Interrogé en ligne sous: <http://www.bakbasel.ch/news/medienmitteilungen/artikel/date/2015/03/10/aufwertungsschock-moderater-als-zunaechst-befuerchtet/>, accès le 22.5.2015.
- 13 CFF SA: Les CFF se retirent de l'activité d'agence de voyages, communiqué de presse du 19 mai 2015. Interrogé en ligne sous: [http://www.sbb.ch/sbb-konzern/medien/medienmitteilungen.newsdetail.2015-5-1905\\_1.html](http://www.sbb.ch/sbb-konzern/medien/medienmitteilungen.newsdetail.2015-5-1905_1.html), accès le 24.5.2015.
- 14 PCP.CH AG: STEG et PCP.CH fusionnent, communiqué de presse du 3.10.2014. Interrogé en ligne sous: [www.pcp.com/site/Media/Default/Medienmitteilung/PDF/pr\\_018.pdf](http://www.pcp.com/site/Media/Default/Medienmitteilung/PDF/pr_018.pdf), accès le 24.5.2015.
- 15 Confédération des coopératives Migros: Migros prend une participation dans Digitec, communiqué de presse du 6.6.2012. Interrogé en ligne sous: <http://www.migros.ch/de/medien/medienmitteilungen/aktuelle-meldungen-2012/beteiligung-digitec.html>, accès le 24.5.2015.
- 16 Dauvers, Olivier: L'E-Commerce avec les produits alimentaires en France, présentation lors de la Journée Internet de St. Gall 2015 le 17.3.2015 à Rüslikon.
- 17 Centre d'E-Commerce de Cologne (ECC Köln): Les marques haut de gamme dans le secteur de la mode avec leur propre distribution directe en ligne, présentation du 26.3.2015. Interrogé en ligne sous: <http://www.ecckoeln.de/News/Topmarken-im-Bereich-Fashion-mit-eigenem-Online-Direktvertrieb?pid=5>, accès le 6.5.2015.

- 18 Voir Zürcher, Christian: Les prix étranges de Migrolino, Tagesanzeiger du 22.08.2014. Interrogé en ligne sous: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/Die-seltsamen-Preise-von-Migrolino/story/31845252>, accès le 26.5.2015.
- 19 STEG Electronics AG: Optimisations chez STEG – Hausse du chiffre d'affaires du groupe PCP.COM, communiqué de presse du 6.5.2015. Interrogé en ligne sous: [www.pcp.com/site/Media/Default/Medienmitteilung/PDF/pr\\_021.pdf](http://www.pcp.com/site/Media/Default/Medienmitteilung/PDF/pr_021.pdf), accès le 26.5.2015.
- 20 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2013): E-Commerce Report 2013: E-Commerce Report Suisse 2013: le commerce suisse en ligne du point de vue des acteurs, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Bâle, 2013, p. 6-10.
- 21 Confédération des coopératives Migros: PickMup – la nouvelle prestation de services pour les clients en ligne, information aux médias du 29.5.2015. Interrogé en ligne sous: [www.migros.ch/de/medien/medienmitteilungen/aktuelle-meldungen-2015/pick-m-up-die-neue-dienstleistung-fuer-online-kunden.html](http://www.migros.ch/de/medien/medienmitteilungen/aktuelle-meldungen-2015/pick-m-up-die-neue-dienstleistung-fuer-online-kunden.html), accès le 30.5.2015.
- 22 ZDF Frontal21-Doku: Le grand Samwer Show, Les activités à milliards des Zalando Boys, émission de TV du 26.8.2014, 21:00. Interrogé en ligne sous: <http://www.zdf.de/ZDFmediathek#/beitrag/video/2222820/Frontal21-Doku:-Die-gro%C3%9F-Samwer-Show>, accès le 28.5.2015.
- 23 Kernen, Jürg: «Il n’y aura pas d’André Béchir Reloaded», Interview avec André Béchir, in: Sponsoring extra, juillet 2013, p. 16-21.
- 24 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2014): E-Commerce Report Suisse 2014: le commerce suisse en ligne du point de vue des acteurs, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Bâle, 2013, p. 29 ss.
- 25 Sur les concepts: une place horizontale de marché, par ex. ricardo.ch, vend des produits et des prestations de services de différents secteurs en parallèle. Une place verticale de marché, par ex. jobs.ch, se limite par contre à un segment spécifique de marché et tente de lier l’offre la plus dense possible. Il existe des places de marché en ligne avec et sans soutien aux transactions à la fois pour les places de marché horizontales et verticales. En ce qui concerne les places de marché avec support des transactions, par ex. ebay.ch, la conclusion de l’achat juridiquement valable s’effectue sur la plateforme qui prélève ainsi des frais sur le vendeur. En ce qui concerne les places de marché sans support des transactions, également appelées places de marché Classifieds, il s’agit par contre de pures plateformes d’annonces. Un exemple est constitué par anibis.ch: le contact entre le vendeur et l’acheteur s’effectue en dehors de la plateforme.
- 26 La transaction est autorisée sous réserve du consentement par la Commission fédérale de la concurrence.
- 27 Stünzi, Mischa: Tout tutti avec Anibis, OLX et Tutti?, Tagesanzeiger, 27.10.2014. Interrogé en ligne sous: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Alles-tutti-mit-Anibis-OLX-und-Tutti/story/26338372>, accès le 27.10.2014.
- 28 Cette manière de faire illustre les déclarations contenues dans l’E-Commerce Report Suisse 2014 (p. 7 ss.) selon lesquelles les investissements dans l’E-Commerce ne doivent pas toujours être orientés vers un amortissement sur le marché primaire, mais peuvent viser au contraire des revenus sur le marché financier ou la vente de parties de l’entreprise.
- 29 Association Suisse de vente à distance ASVAD et GfK Switzerland: Le commerce en ligne et à distance a augmenté en Suisse de 7,2% en 2014, communiqué de presse du 13.3.2015.
- 30 Wenk-Fischer, Christoph: «Commerce interactif en Allemagne en 2014» – L’évolution du commerce en ligne et par correspondance en 2014, discours de la conférence de presse annuelle de l’Association fédérale de la vente allemande par correspondance, bvH le 3 mars 2015 à Hambourg. Interrogé en ligne sous: [https://www.bvh.org/uploads/media/Rede\\_Presse.pdf](https://www.bvh.org/uploads/media/Rede_Presse.pdf), accès le 3.5.2015.
- 31 Cette citation a été libérée pour publication le 17.5.2010 par Heiner Kroke, mais elle n’a pas pu être publiée dans l’E-Commerce Report 2010 et est donc restée confidentielle jusqu’ici.
- 32 ricardo.ch – Un portrait. Interrogé en ligne sous: [http://www.ricardo.ch/ueber-uns/Portals/ch-ueber-uns/Docs/downloads-pdf-de/Portrait\\_ricardo\\_DE.pdf](http://www.ricardo.ch/ueber-uns/Portals/ch-ueber-uns/Docs/downloads-pdf-de/Portrait_ricardo_DE.pdf), accès le 12.2.2015.
- 33 Aucun chiffre n’est publié pour ricardoshops.ch, il est possible qu’ils ne soient pas compris dans les indications relatives à ricardo.ch.
- 34 eBay: Les distributeurs allemands d’eBay ont exporté en 2013 dans 210 pays différents, communiqué de presse du 8.5.2014. Interrogé en ligne sous: <http://presse.ebay.de/pressrelease/4539>, accès le 21.5.2015.
- 35 United States Securities and Exchange Commission, eBay Inc., Form 10-K For the Fiscal Year Ended December 31, 2014. Online abgerufen unter: <http://investor.ebayinc.com/secfiling.cfm?filingid=1065088-15-54&cik=1065088>, Zugriff am 21.5.2015.
- 36 OC&C: L’indice OC&C-Proposition 2014. Interrogé en ligne sous: <http://www.ocstrategy.com/insights/pqr/profil-los-propindex-2014>, accès le 11.5.2015.
- 37 Propre calcul.

- 38 Amazon.de GmbH: Amazon Marketplace: les distributeurs affichent des chiffres d'affaires records en termes d'activités européennes d'exportation, communiqué de presse du 29.5.2015. Interrogé en ligne sous: <http://amazon-presse.de/presstexte/pressemeldung/year/2015/month/april/day/29/article/amazon-marketplace-haendler-verzeichnen-rekordumsaetze-mit-europaeischem-exportgeschaef.html>, accès le 21.5.2015.
- 39 Galaxus: Portrait d'entreprise digitec/Galaxus. Interrogé en ligne sous: <https://www.galaxus.ch/de/Wiki/528>, accès le 21.5.2015.
- 40 Brack.ch AG: BRACK.CH reprend les activités commerciales d'OHC Computer GmbH, communiqué de presse du 28.11.2014, Interrogé en ligne sous: [https://info.brack.ch/presse/medienmitteilungen/PDF/2014/Medienmitteilung\\_2014-11-0-preview-print.pdf](https://info.brack.ch/presse/medienmitteilungen/PDF/2014/Medienmitteilung_2014-11-0-preview-print.pdf), accès le 17.12.2014.
- 41 Kernen, Jürg: «Il est temps d'agir dans le Ticketing», Interview de George Egloff, CEO Tixtec AG, in: Sponsoring extra, février 2014, p. 28-33.
- 42 Pour des définitions similaires, voir Haneberg, Dominik: Electronic Ticketing: Risks in E-Commerce Applications, in: Welfens, Paul J.J.; Walther-Klaus, Ellen (Hrsg.): Digital Excellence: University Meets Economy, Springer Science & Business Media, Berlin, 2008, p. 55-66. Khan, M. Fahim Ferdous; Takeshi, Yashiro; So, Ito; Bessho, Masahiro; Sakamura, Ken: A Secure and Flexible Electronic-Ticket System, in: 2009, 33rd Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference, 2009, p. 421-426.
- 43 Un écosystème commercial comprend les partenaires actifs dans la chaîne de création de valeur d'un secteur qui collaborent au sein d'un réseau coopératif afin de se créer des avantages concurrentiels ainsi que les structures et les liens en découlant. Les partenaires assument alors différents rôles et ils ont très souvent des pouvoirs différents. Voir Moore, James F.: Predators and Prey: A New Ecology of Competition, in: Harvard Business Review 71 (3), May-June 1993, p. 75-86.
- 44 Les CFF réduisent les guichets et le personnel, Sonntagszeitung, 29.3.2015. Interrogé en ligne sous: [http://www.sonntagszeitung.ch/read/sz\\_29\\_03\\_2015/nachrichten/SBB-bauen-Schalter-und-Personal-ab-31307](http://www.sonntagszeitung.ch/read/sz_29_03_2015/nachrichten/SBB-bauen-Schalter-und-Personal-ab-31307), accès le 19.5.2015.
- 45 kitag n'est pas représenté dans le panel 2015 de l'étude. Les informations proviennent du site Internet de Kitag ([www.kitag.com](http://www.kitag.com), 16.5.2015) ainsi que du descriptif de projet en libre accès de l'agence Internet et de communication Notch Interactive (<http://awarding.notch-interactive.com/de/bosw-2015/kitag/#>, accès le 16.5.2015).
- 46 Schetzina, Cathy: When They Get There (and Why They Go): Activities, Attractions, Events and Tours in Europe, PhoCusWright Inc., New York (NY) and Sherman (CT), March 2014.
- 47 Voir l'extrait du registre du commerce de Starticket AG, état au: 16.5.2015.
- 48 Swiss International Air Lines: SWISS réoriente sa stratégie de distribution, communiqué de presse du 2.6.2015. Interrogé en ligne sous: <https://www.swiss.com/corporate/DE/medien/newsroom/medienmitteilungen/media-release-20150602>, accès le 4.6.2015.
- 49 La solution kitag a été récompensée par le prix sectoriel Best of Swiss Web 2015 dans plusieurs catégories.
- 50 Voir Seliger, Berthold: Les activités en matière de musique: un rapport d'Insider, Editions Klaus Bittermann, Edition Tiamat, 4<sup>e</sup> édition, Berlin, 2014
- 51 Schulenberg, Klaus-Peter, président du conseil d'administration d'EVENTIM Management AG: lettre aux actionnaires, in: CTS EVENTIM AG & Co. KGaA: clôture annuelle CTS KGaA 2014, Brème: 13 mars 2015, p.2-5.
- 52 Voir Kernen, Jürg: «50 pour-cent des Tickets doivent être distribués par Ticketcorner!», Interview de Felix Frei, directeur d'AG Hallenstadion, in: Sponsoring extra, janvier 2009, p. 28-32. Interrogé en ligne sous: [www.sponsoringextra.ch/file/archiv/Interview\\_Kultur/Hallenstadion-01-2009.pdf](http://www.sponsoringextra.ch/file/archiv/Interview_Kultur/Hallenstadion-01-2009.pdf), accès le 16.5.2015.
- 53 A des fins d'exhaustivité, mentionnons que les billets d'avion achetés en ligne en Suisse sont souvent soumis à des frais de service. La base de ces frais est également problématique.
- 54 Voir le Secrétariat d'Etat à l'économie: publication des prix dans la vente de billets, communiqué de presse, Berne, 24.2.2015. Interrogé en ligne sous: <https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=56324>, accès le 24.2.2015.
- 55 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: Research methods for business students, 6<sup>e</sup> édition, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2012.
- 56 Gläser, Jochen; Laudel. Grid: Interviews d'experts et analyse qualitative de contenus en tant qu'instruments de recherches reconstruites, 4<sup>e</sup> édition, Editions VS/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 57 Voir Gläser, Jochen; Laudel. Grid: Interviews d'experts et analyse qualitative de contenus en tant qu'instruments de recherches reconstruites, 4<sup>e</sup> édition, Editions VS/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 58 Voir Höld, Regina: La retranscription de données audio, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (éditeurs): Recherche qualitative de marchés: concepts, méthodes, analyses, 2<sup>e</sup> édition, Gabler, Wiesbaden 2009, p. 655-668.
- 59 Voir Mayring, Philipp: Analyse qualitative des contenus: principes et techniques, 11<sup>e</sup> édition, Beltz, Weinheim et Bâle, 2010.