

*Management Summary du*

# E-Commerce Report Suisse 2017

La digitalisation de la distribution aux consommateurs.  
Une étude qualitative du point de vue des fournisseurs.

9ème édition

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Wirtschaftsinformatik

Avec thème d'approfondissement «La transformation dans le secteur de l'hébergement»

Avec la collaboration du Prof. Dr. Roland Schegg, HES-SO Valais-Wallis

Téléchargement gratuit de l'étude complète en allemand sous :  
[www.e-commerce-report.ch/commandes](http://www.e-commerce-report.ch/commandes)



# Management Summary du E-Commerce Report Suisse 2017

Le *E-Commerce Report Suisse* est une série d'études qui portent sur le développement de concepts commerciaux de ventes de produits et de prestations de service à des consommateurs privés en tenant compte de l'utilisation de la technologie d'information en réseau. Ce rapport est le résultat du neuvième sondage d'opinion détaillé réalisé auprès de 36 leaders potentiels du marché suisse des fournisseurs de E-Commerce. Les résultats proviennent essentiellement des déclarations des experts.

**Tendance à la croissance intacte dans le commerce en ligne:** rien ne permet de détecter un quelconque épuisement de la croissance dans le E-Commerce pour l'année 2017. Les participants à l'étude observent même une accélération de la **dynamique**. La **volonté d'investir** est toujours très prononcée et la **concurrence au niveau des prestations** est féroce. Au contraire: les formes d'interaction passant par le navigateur et les applis mobiles vont être élargies à l'avenir par des formes de communication basées sur des systèmes de chat en ligne. Il pourrait naturellement s'ensuivre des dialogues parlés, des processus d'achats entièrement automatisés ainsi que des assistants numériques. Ces derniers pourraient, un jour, être en mesure d'effectuer la recherche de produits, les comparaisons de prix, le choix des fournisseurs ainsi que d'autres aspects des processus d'achat à la place des consommateurs. Dans le E-Commerce également, la **transformation numérique** n'en est qu'à ses débuts.

**Structures de distribution classiques en crise:** pour le moment, les augmentations des ventes de 8% enregistrées en 2016, dans le **commerce à distance** suisse avec des marchandises – qui représentent pour plus de 80% des commandes en ligne et mobiles – ne doivent pas cacher le fait que l'existence même du commerce des biens de consommation dans son ensemble est remis en question, entre autre par la numérisation. Et ceci, indépendamment du fait qu'un commerçant vende en ligne ou pas.

Les moteurs de la numérisation se concentrent également sur les **secteurs de prestations de service** où la situation se présente différemment. Le **secteur de l'hébergement** est en passe de perdre l'accès aux clients lors de l'acquisition au profit de plateformes en ligne qui entraînent de grands frais. Entre temps, de nombreux hôtels – ainsi que les commerçants de boutique en ligne – ont installé leurs propres solutions de réservation ce qui ne fait qu'affaiblir la tendance sans pour autant la renverser.

Les formes de distribution générées par internet qui se sont affinées et professionnalisées durant déjà deux décennies, s'avèrent nettement **supérieures** aux formes traditionnelles. Mais ce ne sont pas seulement les outils qui font la différence entre l'ancien et le moderne. En effet, les fournisseurs traditionnels disposant de boutiques en ligne modernes, n'ont pas automatiquement le succès escompté.

**Entrée dans la phase de transformation:** c'est l'attitude qui distingue les champions du business en ligne par rapport aux fournisseurs traditionnels. Et c'est ce que l'on peut observer, entre temps, en Suisse aussi. Au centre, il y a les concepts de répartition du travail qui rassemblent les compétences de plusieurs fournisseurs comme nous allons le montrer en détail dans ce rapport. Les fournisseurs suisses **entrent dans la phase de transformation** (Fig. 1).

**La notion de E-Commerce:** les clients utilisent les commerces stationnaires, l'ordinateur de bureau ou un appareil mobile d'une manière flexible et adaptée à la situation. Les fournisseurs combinent les canaux en ligne et hors ligne. C'est pourquoi il est nécessaire de redéfinir la notation de E-Commerce en fonction de cette situation. Nous utiliserons pour cette étude une acception très large du concept: *le E-Commerce est le soutien des relations et des processus d'une entreprise avec ses clients, utilisant la technologie informatique en réseau. Le E-Commerce peut comprendre une ou plusieurs phases de transaction.* Selon cette acception, la transaction d'achat au sens strict ne doit pas obligatoirement être effectuée par voie électronique.

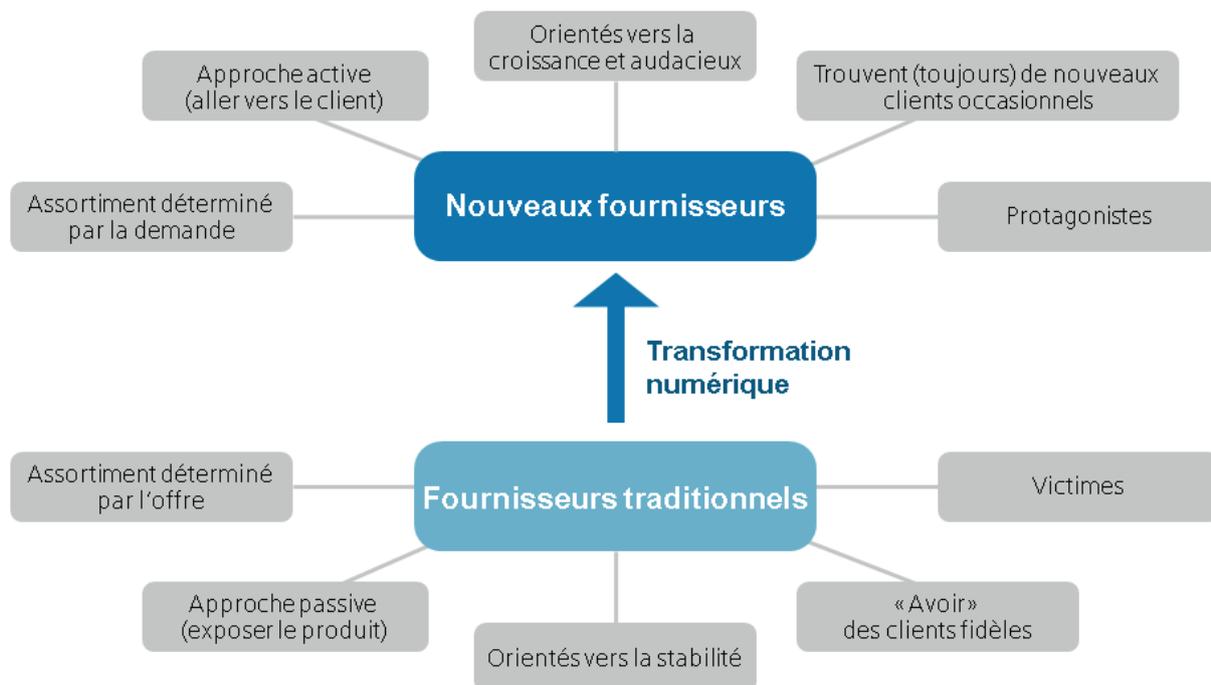


Fig. 1: E-Commerce en Suisse en 2017: entrée dans la phase de transformation

Il suffit que la technologie d'information en réseau contribue de façon pertinente à la réalisation de la transaction. Cette acception très large du E-Commerce est bien adaptée à l'évolution des concepts commerciaux dans lesquels un fournisseur désire façonner la relation avec ses clients en tirant partie ponctuellement ou complètement d'une technologie informatique. Elle n'est pas adaptée à la répartition de chiffres de ventes dans une entreprise à multi-canaux.

Pour la répartition des chiffres d'affaires, les auteurs de cette étude se basent sur l'acception orientée sur la transaction de l'Office fédéral suisse de la statistique OFS selon laquelle une transaction est considérée comme étant effectuée du moment où acheteurs et vendeurs parviennent à un accord.

Les différents secteurs du E-Commerce se développent de façons très différentes. La présente étude en tient compte, en choisissant chaque année des thèmes spéciaux. En 2017, l'étude approfondit donc la *transformation numérique dans le secteur de l'hébergement*. En 2016, l'étude s'était concentrée sur l'*évolution des structures dans le commerce de détail* et sur l'*attitude des fabricants de marques*.

**Agilité:** en quoi les fournisseurs en ligne qui réussissent différent-ils des entreprises traditionnelles? Au centre de la réponse, il y a le mot «agilité» – la capacité de toute une organisation à s'adapter très rapidement à de nouvelles opportunités ou à des changements de conditions et à s'améliorer constamment. Le point de départ est l'orientation vers le client. Ce qui paraît facile à dire implique, en fait, beaucoup de technique. On ne poursuit que ce qui contribue à la conversion de contacts clients en commandes. Les indicateurs clés déchargent les hiérarchies: c'est celui qui trouve les solutions qui a raison. La technologie informatique est un des instruments les plus importants de la mise en œuvre – une haute compétence en informatique est fondamentale. L'agilité a besoin de libertés, de budgets destinés à l'expérimentation et d'une gestion des erreurs. L'agilité suscite des solutions étonnantes et motive les collaborateurs et les collaboratrices.

**L'accès au client comme facteur clé:** les clients viennent de moins en moins chez le fournisseur. Les fréquences sont en baisse dans le commerce stationnaire, le trafic en ligne est rare. Les clients ont accès à tout et à tout instant sur leurs smartphones et, à l'avenir, l'assistant numérique fera encore bien plus de choses. Le changement de paradigme de la transformation numérique entraîne, pour le fournisseur, la perte de l'accès à ses clients. Et beaucoup ne l'ont pas encore compris, comme par exemple, les hôteliers.

Les clients doivent être constamment gagnés et regagnés. Certains fournisseurs ont de plus en plus de mal à trouver l'accès à leurs clients. C'est là que les plateformes entrent en jeu: les marchés en ligne, les écosystèmes complets ainsi que les médias sociaux. Il faut acheter l'accès séparé aux clients! La fonction de valeur ajoutée qui consiste à offrir aux clients un point de contact attrayant, disparaît au profit des fournisseurs spécialisés – et avec elle, la part de marge liée à cette fonction. La nouvelle compétence clé des fournisseurs est la maîtrise de l'accès à l'accès aux clients. Les fournisseurs à même de comprendre le mécanisme des différentes plateformes, y trouveront un potentiel de demandes combiné.

**Logistique:** la fiabilité, la rapidité et la flexibilité sont les caractéristiques de la réalisation physique auxquelles on travaille d'arrache pied. Les solutions à ces questions divergent de plus en plus. C'est une véritable course contre la montre qui a lieu désormais, inspirée également par de nouvelles solutions innovatrices. Les fournisseurs de E-Commerce doivent adapter leurs réponses aux trois questions suivantes: quel est le niveau de performance à atteindre absolument, quel est le montant des frais acceptable pour y parvenir et est-ce qu'au besoin la logistique peut nous permettre de nous différencier positivement de la concurrence?

**Stratégies commerciales sur plusieurs canaux:** on continue d'accorder beaucoup d'importance aux stratégies à plusieurs canaux comme le prouve le développement de nouveaux points de contact physiques et numériques. Mais même les entreprises à multi-canaux les plus importantes n'ont pas réussi, après des années d'effort, à réaliser dans de nombreux secteurs une customer experience couvrant entièrement les multi-canaux. Et les conflits entre canaux sont loin de faire partie du passé.

Les frais et la maîtrise de la complexité restent l'enjeu majeur du commerce à multi-canaux. Mais aujourd'hui, ce sont l'absence de vision, de stratégie et de concepts qui sont considérés comme de véritables facteurs critiques de réussite. La pensée en canaux ne peut pas encore être dépassée, l'imbrication et le positionnement différenciés des canaux font défaut, les collaborateurs ne peuvent pas s'adapter au nouvel état d'esprit.

**Deux mystères:** deux acteurs mondiaux sont devenus en Suisse des mystères complets. On les observe avec un respect craintif, on cherche à les déchiffrer tout en essayant d'anticiper tout de même leurs décisions qui sont ressenties comme des signes du destin. Qu'est-ce qui se passerait si...? Il s'agit de Google et d'Amazon.

**Google,** le goulot d'étranglement de l'accès aux clients: pour les fournisseurs intelligents, Google représente la porte du succès, pour les moins agiles, c'est une barrière qui les empêche d'entrer réellement dans le jeu. Qu'est-ce qui se passerait si Google venait à se positionner comme fournisseur sur les marchés où ils font, aujourd'hui, fonction de gardien et disposent d'un immense savoir faire quant à ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas? Cette question se pose surtout dans la distribution d'entreprises de prestations de service, entre autre dans le secteur des voyages. Une fonction comme *Book on Google* doit être bien comprise. Google qui, contrairement à Amazon, n'est pas un fournisseur hybride, n'a pas jusqu'à présent dépassé les limites existant entre la diffusion et l'exécution.

Bedfinder, le nouveau secteur d'activités international du groupe Hotelplan, reconnaît la tendance et apporte à Google ce que Google ne veut pas faire lui-même: la réservation et le traitement. La stratégie qui consiste à se jeter au cou du dragon et à faire le tour du monde avec lui, pourrait s'avérer être une manière prometteuse de fonctionner avec un partenaire surpuissant.

**Amazon** est l'indice de référence apparemment inégalable du commerce en ligne de produits non alimentaires. Et il est bien possible qu'un beau jour, le leader du marché axé sur la technologie, remette également en question le commerce stationnaire. Aujourd'hui c'est bien Amazon qui donne l'exemple de ce qu'il faut faire dans le secteur de la logistique. Et dans le programme de fidélisation, il y a une grosse offre médiatique numérique comme un goodie en plus. Qu'est-ce qui se passerait si Amazon venait *vraiment* en Suisse?

Jusqu'à présent, Amazon approvisionne la Suisse accessoirement, sans solutions spécifiques pour ce marché en dehors de l'UE, sans filtre pour les produits qui sont tout de même livrables en Suisse, sans logistique premium et sans les goodies d'Amazon Prime. Et malgré cela, la gamme des produits qui peuvent être commandés en Suisse augmente et les Suissesses et les Suisses en profitent de plus en plus. La majorité des participants à l'étude estime qu'Amazon progresse plus fortement en Suisse que le commerce en ligne dans son ensemble.

Mais il existe encore en Suisse un créneau au fort potentiel qui a provoqué une course nationale contre la montre. Galaxus, sirop et aussi ricardo.ch y investissent à grande échelle. La majorité dans le groupe d'étude croit qu'un acteur suisse, au moins, va pouvoir s'établir en tant que marché B2C – du moins aussi longtemps qu'Amazon les laisse en paix.

**La transformation numérique dans le secteur de l'hébergement:** l'approche critique du développement dans le secteur de l'hébergement montre à quel point il est difficile de comprendre et de réagir aux changements qu'entraîne la transformation numérique pour ce secteur qui est caractérisé par l'existence de nombreuses petites exploitations et par une absence de principe directeur. Les malentendus, l'incapacité à faire face et un manque de volonté de coopérer ne permettent donc pas de reconnaître comment ce secteur va se réorienter à court terme. De nombreux aspects sont également valables dans d'autres secteurs.

L'incapacité à faire face est le résultat de la superposition des conséquences de la crise économiques dans les années 2008 et 2009 – en premier lieu, la forte dévaluation de l'Euro – et la modification des structures de distribution avec l'arrivée des plateformes de réservation en ligne il y a environ quinze ans. Il y a une sorte de relation amour-haine avec ces plateformes que l'on voudrait bien utiliser car elles sont un outil d'acquisition efficace mais dont on préférerait ne pas payer les commissions.

Les malentendus résultent d'une part d'un manque de compréhension pour les conséquences de la transparence introduite sur le marché par l'internet. D'autre part ces plateformes en ligne sont dans de nombreuses situations bien supérieures à la distribution directe et la question n'est pas de les éviter mais de concevoir la meilleure coopération possible.

Le manque de volonté de coopérer est un obstacle à la transparence nécessaire et à la coordination des acteurs du secteur pour développer des pratiques exemplaires. Pour être efficaces grâce à des solutions communes et pour réduire les risques provenant de structures de pouvoir unilatérales.

**La motion Bischof:** la motion politique Bischof lancée en automne 2016 porte le titre *Interdiction des contrats léonins des plateformes de réservation en ligne contre l'hôtellerie*. Elle aspire à une interdiction légale des clauses de parité des prix trop étroites dans les relations contractuelles entre les plateformes de réservation en ligne et les hôtels. Le terme de *contrats léonins* montre bien que la question n'est pas uniquement abordée de manière objective. Le concept n'a pas été clarifié dans le cadre du débat politique et elle est discutable depuis qu'en 2016, Booking.com, la plateforme dominante en Suisse, a assoupli les conditions sur pression de l'étranger.

La motion alimente l'image hostile des relations entre le secteur de l'hébergement et les plateformes numériques. Pour résumer les différentes opinions émises dans le groupe d'étude, le motif de soutien à cette industrie aux abois est partagée par beaucoup. Pour une évaluation objective du différend, c'est plutôt la Commission de la concurrence qui est considéré comme étant le point de contact adapté.

**Téléchargement gratuit de l'étude complète en allemand sous:**  
[www.e-commerce-report.ch/commandes](http://www.e-commerce-report.ch/commandes)

**Plus d'informations:** [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch) [www.fhnw.ch/iwile-business](http://www.fhnw.ch/iwile-business) [www.datatrans.ch](http://www.datatrans.ch)