



Commerce Report Suisse 2022

Valeurs et services au centre du commerce

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Téléchargement gratuit
de l'étude complète en
allemand ou anglais sous:
[www.commerce-report.ch
/fr/etude-actuelle/](http://www.commerce-report.ch/fr/etude-actuelle/)



Management Summary

Le Commerce Report Suisse est une série d'études lancées en 2009. Elle traite de l'influence de la numérisation sur le développement de structures sectorielles et de modèles commerciaux pour la distribution de produits et de services aux consommateurs privés. Ce 15e rapport est le résultat d'une enquête approfondie menée au printemps 2022 auprès de 32 fournisseurs d'e-commerce et multi-canal potentiellement dominants sur le marché suisse. Les résultats sont principalement tirés des déclarations des experts du panel d'études.

2021 – la deuxième année d'exception liée au coronavirus

En 2021, deuxième année de coronavirus, le commerce de détail suisse dans son ensemble a connu une troisième année record consécutive avec une hausse de 3,2 %. Pour la première fois, il a dépassé le seuil des 100 milliards de francs. Si l'on considère les chiffres d'affaires de l'e-commerce correspondant sous le domaine .ch, la valeur de 90 milliards de CHF ne dépasse pas celle de 2011, soit dix ans auparavant. L'e-commerce total a augmenté de 9,9 % en 2021 pour atteindre 14,4 milliards de CHF. Cela correspond à peu près aux taux de croissance des trois années précédant la pandémie. L'année 2020, avec une croissance en ligne de 27 %, s'est révélée être une année unique en matière de développement du commerce électronique. La part des fournisseurs de services en ligne étrangers a stagné en 2021, d'où une baisse de leur part de marché pour la troisième année consécutive.

Début de l'année 2022 – Entrée dans la nouvelle normalité

Les chiffres d'affaires pour le premier semestre 2022 sont disponibles : si l'on en croit le GfK Markt Monitor Suisse, les données d'un panel de 60 grandes entreprises montrent une baisse de 5,7 % par rapport au premier semestre 2021. Le Markt Monitor du commerce de distance en Suisse, qui s'appuie sur une centaine de fournisseurs répertoriés, enregistre une baisse de 6,1 %. Lors de l'évaluation de ces chiffres, il faut tenir compte du fait qu'il y a eu un confinement au premier semestre 2021. Par rapport au premier semestre 2019, la valeur 2022 pour l'ensemble du marché est en hausse d'environ 5 %, et de 47 % pour l'e-commerce. En comparaison à long terme, le niveau reste très élevé.

Le fait que la normalisation commence par une période d'accalmie n'a pas surpris de nombreux participants à l'étude. En ce qui concerne l'e-commerce sur l'ensemble de l'année 2022, une nette majorité s'attend à une nouvelle croissance.

Changement d'époque et perspectives jusqu'en 2030

Pour toute l'humanité, la pandémie a été une césure. Dans l'industrie des biens de consommation, elle marque un changement d'époque : les dogmes qui régissaient le débat solution stationnaire contre solution en ligne ont volé en éclat. Pour les consommateurs, il s'agit de maximiser les avantages dans l'univers de l'offre connectée, pour les fournisseurs, d'adapter le positionnement, peut-être même de survivre. Au fil des ans, le changement structurel s'est insinué et s'accélère. Ce rapport d'étude tente de dresser une esquisse de l'impact que cela pourrait avoir dans une perspective proche d'ici 2024 et dans une perspective plus longue d'ici 2030, dans des conditions économiques stables. La fig. 1 présente une vue d'ensemble des principales conditions-cadres actuelles.

Au sein du secteur, ce sont surtout trois évolutions qui changent la donne :

1. La dissolution progressive des modèles traditionnels, guidée par la technologie, entraîne une surdistribution, notamment dans le commerce de détail, ce qui oblige de nombreux fournisseurs à se réorienter.
2. La vente directe de marques et de fabricants est devenue la norme et nécessite une collaboration plus précise et mieux rémunérée avec le commerce.
3. Les plateformes numériques renforcent leur rôle dans la distribution des biens de consommation.



Fig. 1 : Les conditions sectorielles de la distribution aux consommateurs en 2022

À cela s'ajoutent des facteurs externes tels que l'orientation davantage axée sur la valeur des clients, des collaborateurs et du public, ainsi que les bouleversements probablement encore plus prolongés dans la division mondiale du travail dans la production et la logistique.

Malgré la concentration croissante, l'univers de l'offre pourrait devenir encore plus diversifié en 2030 qu'aujourd'hui. En effet, la numérisation facilite le succès dans les segments de niche qui rencontrent une demande croissante axée sur la valeur et le service. Les marchandises en elles-mêmes seront plus chères qu'aujourd'hui. Les achats devraient être moins nombreux, mais d'une valeur plus grande. Deux tâches gagnent en importance chez les fournisseurs : exploiter l'entreprise au nom du consommateur avec un système de valeurs contemporain et combiner la vente avec des services adaptés aux besoins.

Les valeurs et le service sont au cœur des préoccupations du commerce.

Détermination de la position géographique après deux ans de coronavirus

Tant le commerce de détail suisse dans son ensemble que l'e-commerce garderont en mémoire les deux années 2020 et 2021 définies comme des années extrêmement exigeantes par la pandémie de COVID-19. C'est pourquoi la période de deux ans a été exceptionnellement forte dans une perspective intersectorielle. En 2022, la conjoncture particulière s'achève toutefois : comme les consommateurs dépensent de plus en plus leur argent pour des voyages, de la gastronomie et des expériences, il reste moins pour les biens de consommation. Mais à long terme, les changements qualitatifs que le coronavirus a introduits sur le marché sont plus importants. Ils survivaient probablement à un effondrement conjoncturel qui n'est certes pas attendu, mais qui ne peut pas non plus être exclu en 2022.

Les participants à l'étude ont confirmé à une grande majorité les caractéristiques sous-jacentes à l'interprétation d'un changement d'époque dans la dernière édition de l'étude : les consommateurs ont fait un énorme bond en avant dans l'utilisation des services numériques liés aux achats. Ils ne peuvent plus s'en passer même après le coronavirus. Les formes de travail durablement plus flexibles contribuent également à ce résultat grâce à des processus quotidiens plus flexibles – ils entraînent des besoins d'achat plus variés. Selon la situation, les clients optent une fois pour un canal stationnaire, une autre fois pour un canal en ligne et combinent également ces différents canaux intelligemment au cours d'un processus d'achat, lorsque cela leur est le plus utile.

Outre l'accroissement des compétences, les attentes croissantes en matière d'action durable et axée sur la valeur sont considérées comme le changement le plus important pour les consommateurs. Mais la tendance ne se limite pas à la consommation, les employeurs doivent également s'y intéresser. La psychologie aide à comprendre pourquoi la plupart des gens présentent des divergences entre leurs convictions et leur comportement.

L'importance du changement d'époque pour les fournisseurs

La plupart des fournisseurs ont rapidement identifié le changement d'époque, investissent et travaillent à présent intensivement au développement de leurs compétences numériques. Les retardataires veulent également être joignables numériquement et capables d'interagir avec leurs clients. Cela nécessite également une numérisation croissante dans les entreprises elles-mêmes : nous travaillons de plus en plus à la mise en place de fonctions de base sous forme de services numérisés et automatisables pour les utilisateurs internes et externes.

La condition essentielle pour réussir dans le changement structurel dans le monde particulièrement dynamique actuel est avant tout l'état d'esprit et l'approche des entreprises pour développer et encourager leur positionnement. Il est donc moins important de savoir si une entreprise était initialement principalement stationnaire ou en ligne. Sept paradigmes qui caractérisent l'état d'esprit ont été identifiés et affinés dans les entretiens. Ils commencent par l'accès aux clients, abordent l'importance de la réflexion dans les services numériques et voient une obligation d'amélioration continue et d'innovation. Enfin, la propre organisation est abordée sur quatre niveaux, de la collaboration dans le cadre de partenariats externes aux collaborateurs. Les participants à l'étude considèrent l'importance des employés et leur capacité à s'inscrire dans la dynamique fixée comme le facteur de réussite le plus important.

Surdistribution, déplacement et concentration

Au cœur de cette série d'études se trouve le développement de la distribution aux consommateurs sous l'influence de la numérisation. Si l'on se penche sur l'évolution de ces dernières années, on constate que la taille et la diversité de l'offre aux consommateurs ont continué d'augmenter, mais aussi la pression concurrentielle parmi les fournisseurs. Ceci est dû à une surdistribution rampante. Elle est due à la portée d'Internet et a connu un nouvel élan avec le changement d'époque. En effet, alors que les magasins physiques ne servent qu'un public régional, un site web Galaxus est ouvert à tous les clients potentiels des grands magasins et des commerces spécialisés. Un seul fournisseur en ligne peut remplacer d'innombrables magasins s'il arrive à attirer les clients sur son canal. À l'inverse, un revendeur stationnaire peut avoir l'avantage d'être le seul fournisseur de magasins dans sa région, tandis que Galaxus est toujours en concurrence avec tous les autres fournisseurs en ligne. La surdistribution signifie qu'il y a trop d'offres sur tous les canaux qui ne diffèrent pas de manière significative du point de vue du client. En règle générale, cela entraîne une rude guerre des prix. Il y a simplement un besoin moindre de ces offres, et par conséquent de moins de magasins et de boutiques en ligne.

Ce n'est pas une bonne nouvelle pour les fournisseurs individuels, qu'ils soient traditionnels ou principalement en ligne. En effet, même la notion de concentration des fournisseurs n'a pas permis de résoudre la question : 80 % des personnes interrogées s'attendent à une concentration croissante. Elle est cumulée dans de nombreux secteurs, avec un nombre relativement faible de places de marché en ligne et de boutiques en ligne performantes en association avec Google et d'autres acteurs importants pour l'accès aux clients.

Des besoins d'achat variés

D'un autre côté, les participants à l'étude s'attendent à une offre diversifiée d'ici 2030. Outre quelques très grands fournisseurs et places de marché, de très nombreux fournisseurs de produits et de services de petite taille, ciblés ou régionaux doivent également trouver leur place. Qu'est-ce que cette diversité peut entraîner ? L'un des points de repère pour la réponse réside dans le fait que la valeur des clients a augmenté et que l'ouverture aux services liés aux achats a augmenté. Il pourrait donc en résulter une plus grande diversité du fait que le commerce, largement axé sur la distribution physique des produits, se concentre davantage sur l'orientation valeur et les services en fonction des besoins. C'est au cœur de l'image de soi classique du commerce, mais cela va bien au-delà des fonctions logistiques du commerce !

Des segments de marché axés sur la valeur et le service

Afin de pouvoir délimiter les segments de marché pouvant être déduits de la demande orientée valeur et service, le marché a été divisé en deux segments, bien qu'ils ne puissent pas être délimités dans la pratique : le segment 1 représente le marché traditionnel des biens de consommation, qui est principalement axé sur les produits eux-mêmes sur le plan fonctionnel. Il représente le marché international actuel des produits industriels de masse, où la concentration augmente du côté des fournisseurs et où les avantages en termes de taille sont l'un des facteurs de succès les plus importants. Le segment 2 représente un segment de marché principalement axé sur la valeur et le service, dans lequel le produit n'est qu'une partie d'une prestation de niveau supérieur. Par rapport à un produit du segment 1, ce service comprend une composante de performance supplémentaire essentielle pour les acheteurs. La composante de performance supplémentaire peut être basée sur un produit du segment 1 en tant que service, par exemple en tant que service de livraison rapide pour les denrées alimentaires dont vous avez spontanément besoin.

Des potentiels variés pour la différenciation

Les offres du segment 2 nécessitent des éléments de différenciation qui font pencher la balance pour les acheteurs, au-delà du prix le plus bas. Le rapport présente de nombreux exemples de différenciation. Un groupe traite des opportunités liées à l'identité des clients cibles, par exemple les offres de type «lifestyle». Dans un deuxième groupe, il s'agit de caractéristiques de produits et d'assortiments axés sur la valeur. Enfin, il existe de nombreuses possibilités de combinaisons produit-service. Ces derniers sont adaptés à la commodité de l'achat, à une situation particulière du client ou à des combinaisons d'achats de loisirs. Une annexe aborde le sujet très débattu du Quick Commerce.

Le segment 2 offre des opportunités aux fournisseurs qui sont contraints de se réorienter en raison de la surdistribution. Chez certains fournisseurs, le segment 2 est déjà bien développé, au moins dans des domaines partiels. Cependant, les services sont souvent considérés comme une prestation accessoire. Il est difficile pour de nombreux fournisseurs de passer du produit à la valeur ou au service de niveau supérieur.

Il est évident que le potentiel économique de nombreux domaines du segment 2 s'étend à des segments de niche, une multitude de niches. Cela ne signifie pas qu'ils seraient réservés aux petits fournisseurs : associées aux avantages en termes de coûts de l'activité de masse, elles peuvent également représenter une diversification prometteuse pour les grandes entreprises.

Si les conditions-cadres sociétales et économiques en Suisse restent stables, les participants à l'étude s'attendent à une augmentation de la part de marché pour les offres orientées sur les segments de marché axés sur la valeur et le service. D'ici 2030, un quart des participants peut même imaginer une augmentation de 20 % de leur part de marché au détriment du segment axé sur les prix.

En outre, il existe d'autres moteurs pour la diversité de l'univers d'offres à venir. Ce sont notamment les canaux de vente directe des marques et les plateformes de réseaux sociaux qui, à leur manière, proposent des offres aux prospects.

La nouvelle distribution avec les clients au centre

Traditionnellement, la distribution est considérée comme une chaîne linéaire. Cela ne correspond plus à la réalité depuis longtemps. Dans le cadre du changement structurel, les modèles traditionnels ont été dissous et de nombreuses nouvelles méthodes ont été mises en place pour répartir la valeur ajoutée entre plusieurs parties prenantes. Autre déficience de l'image traditionnelle : les plateformes numériques n'y sont pas du tout présentes, même si elles jouent aujourd'hui un rôle important.

La multitude de constellations a permis de créer une concurrence entre les différents systèmes de distribution en plus de la concurrence entre les différentes entreprises. Quel concept est supérieur – celui de la chaîne de distribution en plusieurs parties ou celui du fournisseur intégré verticalement ?

Au cours de la série d'études, une nouvelle image de la distribution a vu le jour, mettant les clients au centre et représentant les principaux acteurs réels et numériques. Cette image sert de point de départ pour discuter des différents rôles et des principaux développements en vue de l'évolution future.

Chaque canal a ses propres défis

Ce qui préoccupe beaucoup de gens, c'est l'avenir du commerce de détail stationnaire. Il est exposé à un certain nombre de développements qui continueront à éroder sa place dans les années à venir. La surdistribution, qui menace de nombreux magasins, a déjà été mentionnée. Mais ce n'est pas un argument général contre les magasins. Il y aura encore beaucoup de magasins stationnaires en 2030, notamment des formats de services de proximité pour les besoins quotidiens. C'est juste que certaines combinaisons de types d'exploitation et de sites fonctionnent et d'autres disparaissent progressivement. Le magasin n'est plus au cœur de la distribution de biens de consommation. Il s'agit d'un point de contact important, mais d'un parmi d'autres. Il en va de même pour les centres-villes qui, par le passé, étaient principalement occupés par le public des magasins. Ceux-ci essaient également de se réinventer. La proximité reste un argument de poids. Mais qui veut encore se rendre en centre-ville pour constater que ce qu'il recherche n'y est pas disponible ? L'espace public, les endroits où les gens aiment séjourner et où il se passe quelque chose sont plus demandés que jamais. Le temps libre et la consommation sont étroitement liés, l'expérience et l'inspiration par tous les sens resteront bien au-delà des expériences numériques. Chaque site doit trouver et maintenir sa propre identité.

Depuis environ quinze ans déjà, le commerce traditionnel s'efforce de se connecter à l'univers de l'offre en réseau grâce à des concepts omnicanaux. Malgré des efforts massifs et des succès ponctuels, de nombreux concepts ne devraient pas exister dans leur forme actuelle d'ici 2030. Nous n'avons pas encore découvert ce que les clients perçoivent vraiment comme une valeur ajoutée tout en générant un rendement suffisant. Avec des marges faibles, la marge commerciale seule est de moins en moins suffisante pour l'immense effort à fournir.

Les fournisseurs purement en ligne s'adaptent plus facilement aux changements rapides du marché. Leurs principaux défis sont l'accès aux clients à des coûts abordables ainsi que la concurrence avec les grands marchés en ligne. Ces derniers jouent un rôle plus ou moins dominant selon le secteur. Il est certain qu'ils continueront à gagner des parts de marché dans les années à venir.

Les fournisseurs de services d'accès client, en particulier les plateformes de réseaux sociaux, connaissent de grands changements. Ils sont au seuil de la transaction commerciale. Nombreux sont ceux qui se demandent si ces plateformes restent fidèles à leur rôle initial, si les échanges entre les personnes et avec les fournisseurs restent au centre de leurs préoccupations. En effet, sur les places de marché, les valeurs, la culture et les services avec lesquels les entreprises souhaitent se différencier sont difficiles à reproduire. D'autres plateformes sont nécessaires pour répondre à une ancienne vision qui date de 1999 : les marchés sont des conversations.

Fachhochschule Nordwestschweiz
Prof. Ralf Wölfle
Peter Merian Strasse 86
CH-4002 Basel
ralf.woelfle@fhnw.ch
www.fhnw.ch/iwi/e-business

Datatrans SA
Daniel Ellersiek
Kreuzbühlstrasse 26
CH-8008 Zurich
daniel.ellersiek@datatrans.ch
www.datatrans.ch
www.weareplanet.com