e-commerce et distribution

comment Internet bouscule les canaux de vente

Acsel
L'ASSOCIATION DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Synthèse des travaux de la Commission logistique
et distribution présidée par
Olivier Moreau

e-commerce et distribution

comment Internet bouscule les canaux de vente

—

Comité éditorial
Jean-Rémi Gratadour, Marie Giroud

Olivier Bitoun
Sous la direction de Pierre Kosciusko-Morizet,
Président de l'ACSEL

Acsel
L'ASSOCIATION
DE L'ÉCONOMIE
NUMÉRIQUE

Préambule

Depuis le milieu des années 1990, l'e-commerce se développe autour de l'idée que les technologies de l'information engendrent de nouvelles formes de désintermédiation ainsi qu'une façon inédite de concevoir la distribution des produits et des services. Emportés par les promesses de l'économie numérique en réseau, les premiers observateurs du phénomène Internet, ont parfois oublié que cette « révolution technologique » n'allait pas affecter tous les secteurs de l'économie au même rythme.

Avec le recul, nous constatons qu'il existe d'importantes différences dans la distribution des produits et des services. Certains, tels les services financiers ou la billetterie (voyage, tourisme ou spectacle), migrent rapidement sur Internet. D'autres, à l'instar du commerce de biens physiques (alimentation, textile, habillement, électronique grand public, mobilier etc.) entament une transition beaucoup plus progressive car ils dépendent des conditions logistiques associées à la vente pour se diffuser sur ce nouveau canal. D'autres encore, comme les produits culturels (musique, vidéo, livre) entrent dans une phase d'évolution complexe et subissent les conséquences du changement de leur support qui jouait, hier encore, un rôle essentiel dans la répartition de la valeur depuis les auteurs et les producteurs jusqu'aux magasins.

Mais malgré ces différences, tous les secteurs de la distribution sont aujourd'hui confrontés à l'émergence de ces nouvelles formes de vente par Internet. La politique de bas prix pratiquée par les *pure players* a ainsi ouvert la voie à la concurrence avec la distribution traditionnelle. En développant des stratégies d'audience, de personnalisation de l'offre et une expertise dans le référencement, ces mêmes *pure players* se sont aussi positionnés sur les fonctions marketing de l'offre de produits, interpellant par

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

là même les marques et les producteurs. Et, à leur tour, les producteurs et les marques réfléchissent à la façon de faire valoir leur offre sur Internet et de contrôler leur distribution en intégrant à leur stratégie ce nouveau canal, lui-même composé d'une multitude de points d'accès à l'offre.

C'est donc un nouveau paradigme qui se dessine : les trois catégories d'acteurs que sont les *pures players*, les distributeurs et les marques entrent en concurrence, soit en jouant cavalier seul, soit en effectuant des rapprochements, des acquisitions ou des partenariats dans des intégrations qui ne sont plus vraiment verticales ou horizontales, mais que l'on pourrait qualifier de « diagonales » tant elles donnent lieu à des déplacements inattendus d'un bout à l'autre de l'échiquier économique.

En entrant dans les foyers, Internet a ouvert l'accès à une offre pléthorique et rendu le client final « actif » dans une triple acception du terme :

– Actif, en tant que « client critique » qui cherche, compare, évalue, discute dans des forums, des blogs ou des réseaux sociaux… bref, qui inscrit son achat dans un parcours personnel et social ;

– Actif, en tant que « client commanditaire » qui attend un service personnalisé, réactif et pouvant être suivi sur toutes les étapes de la chaîne, depuis sa préparation jusqu'à sa livraison.

– Actif, en tant que « client vendeur » qui souhaite utiliser les possibilités d'Internet pour vendre à son tour, effaçant d'un même geste la frontière qui existe entre le consommateur et le commerçant.

Cette activité a ainsi fait naître chez les consommateurs une demande de personnalisation de l'offre de distribution. Et c'est comme si Internet était entré dans le magasin traditionnel par effraction ! Dans son parcours d'achat, un client peut, par exemple, identifier et comparer un produit sur Internet, aller le voir en magasin, puis retourner passer commande sur le site internet d'un concurrent qui propose un meilleur prix et livre à domicile. Inversement, ce même client peut aussi vouloir acheter

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

sur le site de l'enseigne car il lui accorde toute sa confiance mais souhaite une livraison en magasin ou dans un point relais plus proche de chez lui, voire situé sur l'itinéraire qu'il emprunte quand il rentre de son travail.

Toutes les combinaisons deviennent possibles dès lors que la distribution finale, c'est-à-dire la question du « dernier mètre », entre dans la personnalisation de l'offre commerciale. On peut imaginer demain des livraisons établies à partir d'une géolocalisation du téléphone mobile du destinataire plutôt que d'une adresse physique puisque le client apprécie déjà d'être prévenu de ses livraisons par SMS.

L'innovation de l'offre logistique et la gestion globale des canaux de distribution deviennent ainsi une composante du e-commerce. À l'informatisation de l'amont logistique (*supply chain*) qui compte pour beaucoup dans la modernisation de nos économies, correspond aujourd'hui, à l'autre bout de la chaîne, l'informatisation de la distribution en aval. Nous n'avons jamais été aussi proches de l'idée d'une gestion intégrée, grâce aux technologies de l'information, de toute la chaîne allant « du fournisseur du fournisseur au client du client ». C'est pourtant aujourd'hui l'horizon qui se dessine et dont les réflexions proposées dans cet ouvrage ne sont encore que l'esquisse.

Ajoutons enfin, que par-delà les seuls enjeux évoqués ici, celui de la mise en œuvre d'une « distribution durable » est à mettre au rang de nos préoccupations individuelles et collectives. Peu d'études existent encore sur le sujet et nous espérons que les analyses menées dans le champ du e-commerce sauront être précises, circonstanciées et obéir à une méthodologie stricte. Il est néanmoins possible aujourd'hui d'affirmer que les technologies de l'information représentent un moyen d'optimiser les échanges et de réaliser de substantielles économies énergétiques. La mise en œuvre réfléchie et concertée d'une « distribution durable » pourrait ainsi devenir, dans un avenir proche, un enjeu de société.

* * *

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Ce livre consacré à la question du e-commerce et de la distribution est le résultat d'une enquête menée, d'une part, auprès d'une soixantaine de responsables auditionnés dans le cadre du groupe de travail « Logistique et distribution » de l'ACSEL animé par Olivier Moreau et, d'autre part, au cours d'un voyage d'étude organisé par l'ACSEL sur le sujet au Royaume-Uni. Le résultat de cette enquête est présenté par Olivier Bitoun dont la longue expérience de journalisme spécialisé dans la distribution met en perspective avec pertinence la façon dont Internet bouscule les canaux de vente.

Près de 10 ans après une première publication intitulée « Infogistique. La logistique, nouvelle frontière du commerce sur Internet », qui s'intéressait déjà à ces questions, l'ACSEL propose aujourd'hui de relancer un cycle de réflexion sur les enjeux de la distribution et de la logistique sur Internet.

En écho à l'idée de « désintermédiation » que nous évoquions plus haut au sujet de l'enthousiasme des premiers observateurs du e-commerce, l'ACSEL propose donc aujourd'hui d'analyser le phénomène de « réintermédiation » du e-commerce qui signe à la fois son entrée dans l'âge adulte mais aussi sa capacité à dynamiser tous les aspects de notre économie.

Pierre Kosciusko-Morizet Président de l'ACSEL
Jean-Rémi Gratadour Administrateur de l'ACSEL

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Les nouveaux comportements d'achat nés du e-commerce

Internet est entré dans la vie de chacun d'entre nous ou presque. 33 millions de Français se déclarent internautes. En Grande-Bretagne, Internet a rejoint l'audience de la télévision. Nos voisins de l'autre côté de la Manche passent chaque jour autant de temps sur Internet que devant leur téléviseur. Nos compatriotes consacrent, quant à eux, une heure et quart par jour à surfer sur la Toile[1].

Si Internet est un média et un lieu de distraction comme en témoigne le formidable succès de sites comme Dailymotion et YouTube, il est aussi devenu un espace central pour le commerce. Plus de 22 millions de Français ont déjà effectué un achat en ligne selon les chiffres de l'institut Médiamétrie[2], ce qui représente les deux tiers des internautes français. Ceux-ci ont dépensé plus de 20 milliards d'euros sur Internet en 2008, soit environ

1. Chiffre pour un jour moyen de janvier 2009, source Médiamétrie.
2. Source : 5e baromètre FEVAD–Médiamétrie//NetRatings, juin 2009.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

3,5 % du chiffre d'affaires total du commerce de détail en France. Ce taux atteint même 13 % pour les produits « d'électronique grand public » et dépasse les 20 ou 25 % dans le secteur du tourisme. Notre pays est ainsi le troisième marché de l'e-commerce en Europe, derrière la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Selon les prévisions, les ventes sur Internet en France devraient atteindre 25 milliards d'euros en 2009 et près de 31 milliards en 2010.

Les motivations des internautes pour l'achat en ligne

Mais au-delà des chiffres, il est intéressant de comprendre comment l'e-commerce va évoluer et quelles formes il prendra demain. Les consommateurs apportent déjà des réponses à travers leurs comportements d'achat et leurs choix. Premier constat, Internet s'impose progressivement comme un pivot ou un passage obligé dans l'acte d'achat.

Le choix

Pourquoi les internautes européens et, parmi eux, nos compatriotes, choisissent-ils dans une proportion croissante d'acheter en ligne ? Est-ce pour y dénicher des produits difficiles à trouver, voire épuisés dans les magasins ? Incontestablement, car Internet promet un choix sans équivalent dans le monde physique. Pourtant, l'étendue du choix n'est que la troisième motivation de l'achat en ligne (51 % des personnes interrogées) d'après l'étude réalisée par l'institut Forrester auprès de plus de 12 000 cyber-acheteurs européens[3] *(voir graphique page 9)*.

Le prix

Le canal internet séduit-il alors avant tout pour ses prix ? Oui, sans aucun doute. En France, le positionnement discount de

3. Source : Institut Forrester, European Technographics Retail, Customer Experience and Travel Online Survey, 3e trimestre 2008.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

l'e-commerce s'est affirmé très tôt par rapport aux autres pays européens et aujourd'hui la politique commerciale de déstockage y fonctionne à plein régime.

Pour 57 % des internautes européens interrogés par Forrester, Internet est effectivement un lieu où il y a de « bonnes affaires » à faire. Malgré cela, la carotte des bas prix n'est que la seconde raison d'acheter en ligne.

Le confort

La première motivation, loin devant toutes les autres puisqu'elle est citée par 65 % des sondés, est « le gain de temps ». Les sites marchands sont en effet aptes à recevoir les commandes 24h/24, 7 jours sur 7. Pour 40 % des personnes interrogées par Forrester. « éviter la foule des magasins » est la quatrième raison qui incite à préférer l'achat en ligne.

European online buyers shop online mostly to save time

"Thinking about any online shopping you have done, please indicate how much you agree with each of the following statements".

Base: 12,301 European online shoppers (multiple responses accepted).

Source: European Technographics® Retail, Customer Experience and Travel Online Survey, Q3 2008.
Entire contents © 2009 Forrester Research, Inc. All rights reserved.

L'achat en ligne : plus qu'une simple transaction

Mais si l'e-commerce s'en tenait à ces caractéristiques, il ne serait finalement qu'un nouvel avatar, certes plus moderne, de la vente par correspondance. Il va indubitablement plus loin.

Internet : une information inépuisable sur les produits

L'expérience d'achat sur Internet va au-delà de la transaction proprement dite. Elle englobe également toute la partie de recherche d'informations préalable à l'achat.

De ce point de vue, Internet est un outil devenu indispensable :

– fiches techniques aujourd'hui le plus souvent sous forme de vidéo offrant un niveau de détail inaccessible dans le monde physique,

– possibilité de trouver le meilleur prix grâce aux sites comparateurs,

– et de plus en plus, accès aux avis émis par les autres consommateurs.

Les informations sont plus variées et plus complètes sur Internet ; elles émanent aussi de sources plus diversifiées que dans le monde physique. Les internautes peuvent les obtenir sur les sites des distributeurs traditionnels, sur ceux des acteurs de la vente à distance (« cataloguistes » ou *pure players*), et, fait nouveau, directement auprès des fabricants.

Les internautes ont pris la mesure de ce nouveau pouvoir d'information inédit. Ainsi, 78 % d'entre eux, soit près de 26 millions de Français, déclarent s'être rendus sur Internet pour préparer un achat qu'ils effectueront ensuite en fonction de différents critères (urgence, nature du produit, prix, garanties…) sur un site marchand, par catalogue ou en magasin.

Internet a simplifié l'acte d'achat et a permis d'améliorer les avantages de la vente à distance. Mais cette ère du e-commerce est en train de s'achever. Les cyberacheteurs y ont pris ce qu'ils avaient à y prendre.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Le multicanal générateur d'un nouveau confort d'achat

Les cyberacheteurs réclament aujourd'hui toujours plus de facilité d'achat. Ils souhaitent pouvoir organiser leurs parcours d'achat de la manière la plus fluide possible. Or, en dépit de tous ses avantages, Internet, pris isolément, n'est pas toujours la solution la plus adaptée. Le confort d'achat naît de l'association des canaux de vente (magasin, Internet, catalogue, téléphone). C'est ce que l'on nomme la distribution multicanal ou *crosscanal*.

La complémentarité entre magasin et site marchand

Le magasin comme point d'entrée de l'achat en ligne

Certains consommateurs peuvent en effet juger plus pratique de s'informer sur un produit en magasin avant de le commander en ligne, et de le recevoir à domicile. C'est une évidence, mais il n'y a qu'en boutique qu'il est possible de toucher un produit et de l'essayer. Cela reste essentiel pour plus de la moitié des internautes (51 %), même si ce chiffre est en légère diminution par rapport à 2008 (54 %)[4]. L'étude Forrester citée plus haut confirme à nouveau le poids de ces arguments *(voir graphique page 12)*.

Dans un point de vente, les consommateurs viennent aussi chercher une forme d'assurance. Les quatre murs marquent physiquement l'endroit où il sera possible, par exemple, de venir se plaindre en cas de problème. C'est aussi le lieu où ils peuvent recevoir les conseils d'un vendeur.

Le magasin comme dernière étape de l'achat en ligne

Le multicanal est aussi un schéma de distribution confortable quand il fonctionne dans le sens inverse. Autrement dit, quand le magasin constitue la dernière étape du processus d'achat. Car dans certains cas, il est plus pratique, plus rapide, voire plus économique, de finaliser en magasin un achat qui a démarré en ligne ;

4. Source : 5e baromètre FEVAD–Médiamétrie//NetRatings, juin 2009.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Today's European Internet Shopping Holdouts Want To Touch And Feel Products

March 2009 "Western European Online Retail And Travel Forecast, 2008 To 2014"

"Why did you buy a product in a store after researching it online?"

Base: 3,176 European online adults who researched a product online but bought it in a store (multiple responses accepted).

Source: European Technographics® Benchmark Survey, Q2 2008.
Entire contents © 2009 Forrester Research, Inc. All rights reserved.

>>> le magasin joue alors le rôle d'une facilité logistique de proximité. Y récupérer son article directement permet souvent d'en prendre possession plus rapidement que s'il fallait attendre la livraison. L'instantanéité de l'achat reste pour un grand nombre d'internautes, encore aujourd'hui, un atout déterminant du magasin. Outre la rapidité, se pose aussi la question de la disponibilité. Prévoir une livraison à domicile suppose que quelqu'un soit là pour la réceptionner. Or, cette permanence n'est pas simple à organiser dans les foyers d'actifs.

« L'immédiateté de l'achat est une valeur qu'apporte le magasin en plus du conseil, du service après-vente et de l'absence de problème logistique éventuel. Car cela peut arriver. Le client met longtemps à choisir, mais quand il a choisi, il veut son produit tout de suite », Jean Monnier, directeur général de AuchanDirect et de Grosbill.

Le retrait en magasin présente aussi un avantage financier auquel des clients peuvent se montrer sensibles, particulièrement en temps de crise. En venant chercher son article, le client évite de payer les frais de livraison qui constituent l'un des principaux freins à l'achat en ligne. Au premier trimestre 2009, 53 % des internautes (56 % en 2008) jugeaient que les frais de livraison étaient trop élevés[5].

« Le grand concurrent irréductible du e-commerce, c'est l'instantanéité qu'offre le magasin, c'est-à-dire la possibilité de repartir avec le produit sous le bras », Jean Emile Rosenblum, co-fondateur de Pixmania.

« Quand on a dit à nos clients venez retirer votre produit et économisez 10, 15 ou 25 €, c'est fou ce qu'on a vu. Les gens ont une disponibilité insoupçonnée », Pierre de Roualle, co-fondateur de Mistergooddeal.

S'il facilite les retraits de produits, le point de contact simplifie aussi leurs retours, si fréquents en vente à distance. Un client préférera déposer le produit – il n'a même pas besoin de le remballer – dans l'un des magasins du marchand, plutôt que d'avoir à refaire le colis et de se rendre dans un bureau de poste pour le réexpédier.

La complémentarité entre catalogue et site marchand

L'association entre les canaux de vente ne fonctionne pas seulement entre Internet et le magasin. La complémentarité joue aussi avec les catalogues papier. Elle est déjà ancienne avec les magasins. La plupart des distributeurs éditent depuis des années des prospectus promotionnels de quelques dizaines de pages pour attirer les clients dans leurs magasins.

On a vu apparaître un nouveau tandem qui associe, non sans quelques heurts, les gros catalogues des vépécistes à Internet. Depuis que les « cataloguistes » ont ouvert leurs premiers sites marchands il y a presque 15 ans, leurs clients s'y précipitent. La Redoute et les 3 Suisses réalisent aujourd'hui près ou plus de la moitié de leur chiffre d'affaires en ligne. Internet offre une com-

5. Source : 5e Baromètre FEVAD-Médiamétrie//NetRatings sur les comportements d'achats des Internautes, juin 2009.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

« Au moins un tiers des ventes des vépécistes sur Internet sont dictées par le catalogue papier. Le site sert à expédier un brouillon de commande qui a été préparé sur le papier et complété en ligne », Yves Bayart, consultant, ancien directeur des activités e-business du groupe 3 Suisses International.

modité sans égale car passer une commande sur le site de l'enseigne paraît aujourd'hui plus simple et plus rapide que de l'envoyer par courrier. Ce n'est pas pour autant que les sites marchands ont abandonné les catalogues. Pour une bonne partie des clients, le site reste avant tout un outil de transmission de la commande dont le brouillon a été constitué au préalable sur papier à l'aide du bon vieux catalogue. Ils apprécient toujours de feuilleter leur *big book*. Car malgré les progrès de la technologie, l'acte d'achat n'est pas encore aussi naturel sur Internet. D'autre part, « le millefeuille » des Redoute et autres 3 Suisses peut se consulter dans toutes les pièces de la maison. Il accompagne les consommateurs dans leurs déplacements, jusque dans les transports en commun. Toutes les tentatives faites par les vépécistes pour en réduire la pagination, voire les proposer uniquement sous forme numérique ont d'ailleurs échoué.

La distribution à l'épreuve du multicanal

L'attachement aux catalogues et aux magasins est-il une donnée immuable du commerce ? Les habitudes et les parcours d'achat évolueront-ils avec les générations futures ? Possible. On ne peut pas nier qu'il existe une génération qui vit et grandit avec le numérique. On peut même imaginer que ses représentants feront à l'avenir une grande partie, sinon la totalité, de leurs courses sur Internet. Quoi qu'il en soit, ce sont encore leurs parents et leurs grands parents qui font vivre le commerce d'aujourd'hui. Et que souhaitent-ils ? Pouvoir acheter sur tous les canaux.

* * *

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Magasins, producteurs, pure players : des stratégies de distribution variées

Tous les acteurs du commerce (distributeurs en magasin, producteurs, distributeurs en ligne) sont concernés par l'évolution du commerce vers une forme multicanal et, en premier lieu, les distributeurs venus du monde physique. Leur impératif consiste à trouver le moyen d'intégrer l'e-commerce parmi leurs canaux de vente sans trop pénaliser l'existant, qu'il s'agisse de magasins ou de catalogues papier, et, si possible en faisant prospérer l'ensemble.

Le défi se pose également pour les fabricants. Ils voient dans l'e-commerce un canal de vente supplémentaire pour leurs produits voire un instrument qui va leur permettre de court-circuiter leurs distributeurs pour vendre en direct aux consommateurs.

Enfin, il y a les *pure players* qui ne peuvent pas rester totalement à l'écart de cette tendance de fond du commerce dont ils voient bien qu'elle correspond à une attente des consommateurs.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Les distributeurs en magasin : réussir la mutation vers le multicanal

Intégrer Internet sans nuire aux magasins

Les groupes de distribution à la tête de réseaux de boutiques ont regardé l'e-commerce comme une curiosité à la fin des années 90, avant d'y voir une forme de distribution avortée après l'éclatement de la bulle internet en 2001. Depuis deux ou trois ans, une nouvelle ère s'est ouverte. L'Internet marchand s'est durablement installé dans les habitudes de consommation des Français. Les distributeurs traditionnels ont compris qu'ils allaient devoir « l'apprivoiser ». Pour eux, l'enjeu est donc de trouver des solutions qui préservent l'existant, c'est-à-dire leurs magasins, tout en intégrant l'e-commerce parmi leurs canaux de vente. Une des voies possibles est la construction de passerelles entre leurs points de vente et leurs sites marchands, ce que l'on nomme le multicanal.

Des internautes spontanément multicanal

Les distributeurs traditionnels semblent en retard sur le sujet. Plusieurs études confirment que les consommateurs ne les ont pas attendus pour poser les premières pierres du multicanal. Ceux-ci naviguent spontanément entre Internet et les magasins pour prendre des renseignements sur les produits et comparer les offres avant d'acheter. Ainsi, 61 % des consommateurs français ont consulté un site internet avant d'effectuer un achat en magasin ; une proportion moindre, mais néanmoins importante (41 %) s'est rendue dans un point de vente pour prendre un produit en main et se faire conseiller, avant de le commander sur le site de l'enseigne… ou chez un concurrent[6].

Les distributeurs doivent s'adapter

Le défi des distributeurs aujourd'hui est de réussir à organiser la

6. Source : Baromètre FEVAD-Médiamétrie//NetRatings sur les comportements d'achat des Internautes, Juin 2008.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

coopération entre Internet et les magasins, au-delà de la seule recherche d'informations avant l'achat. Quelques-uns songent à permettre à leurs clients d'effectuer toutes les étapes du parcours d'achat (recherche d'informations, conseil, paiement, demande de crédit, retrait et retour produits…) indifféremment sur l'un ou l'autre des canaux. Et là, il ne suffit plus de mettre des renseignements à disposition sur un site internet. Une réorganisation en profondeur des services supports (logistique, systèmes d'information) est nécessaire pour rendre ces opérations possibles.

Les Américains et les Britanniques montrent la voie

La place du e-commerce chez les Anglos-saxons

Bon nombre de distributeurs aux États-Unis et en Grande-Bretagne ont déjà effectué ce travail. La distribution multicanal constitue leur quotidien. Ce sont les deux pays où l'e-commerce est le plus mature : en Grande-Bretagne, 76 % des internautes achètent en ligne. Le chiffre est de 64 % aux États-Unis[7] où 6,6 % des ventes de produits de consommation (soit 178 milliards de dollars)[8] se sont concrétisées sur Internet en 2008 *(voir tableau page 18)*. Le chiffre est même supérieur en Grande-Bretagne. Les ventes en ligne y représentent 8 % du commerce de détail (soit 36,8 milliards de livres)[9], quand cela ne dépasse pas 3,5 % en France (20 milliards d'euros).

Une complémentarité Internet et magasin déjà ancienne

L'avance de la Grande-Bretagne et des États-Unis tient en partie à l'organisation de leur distribution. À la différence de la France, la plupart des grands distributeurs sont des groupements intégrés où la majorité des boutiques appartiennent à la même centrale d'achats.

7. Source : Institut Forrester.
8. Source : Internet Retailing.
9. Source : Institut Forrester.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Where the Web Threatens Stores

Merchandise Category	'07 Web Share	'08 Web Growth	'08 Store Growth
Apparel/Accessories	8%	12%	(2%)
Books/Music/Video	15%	9%	(1%)
Computers/Electronics	25%	12%	(1%)
Flowers & Gifts	5%	1%	(9%)
Food/Drug	0.5%	9%	5%
Hardware/Home Center	0.7%	7%	(4%)
Health/Beauty	8%	14%	4%
Housewares/Furniture	5%	2%	(5%)
Jewelry	5%	1%	(67%)
General Merchants	8%	20%	3%
Office Supplies	37%	2%	(4%)
Toys & Hobbies	9%	19%	7%

Source: Internet Retailing – Ian Jindal.

Internet influence les ventes en magasin

Cette avance se traduit dans les faits : les interactions entre le site marchand des distributeurs et leurs magasins sont déjà bien établies. L'institut Forrester estime ainsi qu'en 2012-2013, la moitié des 2 300 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel du commerce aux États-Unis (tous canaux de vente confondus) seront « influencés » par Internet. On entend par « influence », les clients qui commencent par consulter l'offre sur le site avant de se rendre en magasin pour finaliser l'achat ou bien, qui parcourent le chemin inverse en initiant l'achat en magasin pour le conclure en ligne.

L'avenir se dessine de la même manière en Grande-Bretagne. Une étude présentée en mars 2009 par le cabinet britannique de conseil en stratégie e-commerce Javelin Group le confirme. Elle se fonde sur des entretiens avec plusieurs dirigeants de groupes de distribution locaux. Il en ressort que 60 à 70 % des clients qui se rendent dans les boutiques des enseignes de produits d'électronique grand public PC World et Currys Stores (propriétés du groupe DSGi, également propriétaire de Pixmania et de

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Dixon.com) ont commencé leur parcours sur le site internet de l'enseigne. Le chiffre est à peine moins impressionnant chez le géant du bricolage Kingfisher (enseignes B&Q et Castorama). Là, c'est la moitié des clients qui se rend en magasin après avoir visité le site de l'enseigne. Même résultat chez House of Frazer, l'une des chaînes de grands magasins outre-Manche (62 succursales pour 1,2 milliard de livres de chiffre d'affaires). Une enquête conduite auprès de 4 500 clients montre que la moitié d'entre eux ont l'habitude de se rendre sur le site internet de House of Frazer pour préparer leur achat en magasin.

« Aujourd'hui, un pourcentage très faible de nos ventes – 1 à 2 % environ – se fait sur notre site marchand, mais nous savons que 50 % de nos clients se renseignent sur Internet avant de se rendre en magasin. Par conséquent, l'enjeu pour nous n'est pas de faire croître nos 1 à 2 % de ventes réalisées en ligne, mais de passer de 50 à 100 % de clients qui visitent le site avant de venir en magasin », Ian Cheshire, Group CEO du distributeur d'articles de bricolage britannique Kingfisher (enseignes B&Q et Castorama)[10].

Les magasins : une solution logistique pour l'e-commerce

Les « parcours multicanaux » des anglo-saxons ne se limitent pas à la recherche d'informations en ligne pour préparer une visite en magasin. De plus en plus souvent, ils achètent un produit sur le site marchand d'un distributeur mais choisissent de le retirer dans l'un de ses points de vente, plutôt que de se faire livrer à domicile. Ce service porte généralement le nom de *click and collect.*

En Grande-Bretagne, un nombre croissant d'enseignes, parmi lesquelles le leader national Tesco, propose ce service. Et cela représente, dans certains cas, une part importante de leurs ventes en ligne, comme l'illustre l'exemple d'Argos. Ce distributeur multicanal (magasins, Internet, téléphone, catalogues) qui vend à peu près tout ce que l'on peut trouver dans une maison, en

10. Source : citation extraite d'une étude de mars 2009, présentée par Tony Stockil, CEO du cabinet britannique de conseil en stratégie e-commerce, Javelin Group Limited lors de la mission d'étude de l'ACSEL « du e-commerce au e-tailing » à Londres en juin 2009.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

dehors de l'alimentaire et du textile, réalise déjà 22 % de son chiffre d'affaires total (4,2 milliards de livres de chiffre d'affaires en 2008) sur Internet. Sur ce total, 64 % des commandes (55 % en 2008) donnent lieu actuellement à un retrait des produits dans l'un de ses 700 points de vente. Il s'agit en l'occurrence plutôt de points de contact de quelques centaines de mètres carrés, adossés à de vastes réserves dans lesquelles des préparateurs effectuent le *picking* des articles commandés.

Les schémas logistiques qui sous-tendent ce service sont de deux types. Dans le premier cas, les commandes internet sont préparées dans l'entrepôt du distributeur. Elles sont ensuite regroupées avec les livraisons destinées aux magasins et acheminées par camion vers les points de vente où elles doivent être retirées. C'est notamment la formule choisie par le géant américain Wal-Mart. Dans l'autre cas, elles sont confectionnées directement dans le magasin par le personnel en piochant dans les rayons. Cette formule dite du *store picking* est pratiquée par Best Buy aux États-Unis mais aussi par Tesco pour une très grande partie de ses commandes alimentaires *(voir encadré page 27)*.

Les boutiques servent aussi couramment de points d'appui à la *reverse logistique* ou logistique des retours. Dans la pratique, elles réceptionnent les produits commandés en ligne et retournés par les clients. Là encore, la majorité des distributeurs en Grande-Bretagne comme aux États-Unis ont intégré ce service dans leur circuit multicanal standard. Le retour des articles dans les magasins soulève néanmoins des difficultés et c'est la raison pour laquelle des enseignes telles que Victoria's Secret ne le proposent pas. Le premier problème est d'ordre comptable. Ces articles retournés se retrouvent in fine dans l'inventaire d'un magasin alors qu'ils ont été vendus par le site marchand. Cela implique une gymnastique informatique et comptable complexe pour réconcilier les données. De plus, d'un point de vue économique, il coûte trop cher de renvoyer vers l'entrepôt pour les reconditionner ces produits retournés en magasin par les clients. Aussi,

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

les enseignes les considèrent-ils comme des pertes et laissent au magasin qui les a réceptionnés le soin de les déstocker.

Les synergies avec les catalogues papier

Le multicanal ne se limite pas au couple site marchand/magasins. Les catalogues papier jouent aussi leur rôle, notamment pour l'étape de repérage et de recherche d'informations. Tesco et Argos figurent ainsi parmi les distributeurs qui éditent le plus grand nombre de catalogues en Grande-Bretagne. Tesco en a distribué 11,5 millions lors de son exercice fiscal 2008/2009 et Argos revendique la diffusion de son catalogue dans 17 millions de foyers britanniques.

Si le multicanal est bel et bien entré dans les mœurs en Grande-Bretagne, un pays où l'e-commerce est très développé, qu'en est-il en France ?

La France s'initie au multicanal

Le déploiement d'une stratégie de distribution multicanal en est à ses prémices en France. En caricaturant un peu, cela se résume encore pour de nombreux distributeurs à promouvoir la même marque sur le Web et en magasin. Sans surprise, on ne recense que cinq distributeurs ayant des magasins dans le « top 10 » des e-commerçants, alors qu'ils sont sept dans ce cas aux États-Unis et en Grande-Bretagne *(voir tableau page 22)*.

Un retard lié à la place du e-commerce dans les organisations

Les raisons de ce retard sont multiples. L'une des principales causes tient à la place que l'activité e-commerce a longtemps occupée dans les organigrammes des distributeurs en magasin. Assez récemment encore, l'e-commerce était considéré comme un circuit de vente à part et comme un phénomène générationnel avec lequel les patrons des groupes de distribution ne se sentaient pas très à l'aise. Du coup, les distributeurs ont eu tendance à reléguer cette activité en périphérie. Mais les mentalités

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Top 10 online retailers in USA, UK, France, and Germany

USA	UK	France	Germany
Amazon	1	Amazon	1
2	Amazon	2	2
3	3	3	Amazon
4	4	4	4
5	5	5	5
6	6	6	6
7	7	7	7
8	8	8	8
9	9	9	9
10	10	10	10
7/10	**7/10**	**5/10**	**0/10**

Mainly stores
Mainly catalogue
Mainly online

Source: Javelin Group.

>>> commencent à évoluer. Les principaux décideurs des groupes de distribution ont aujourd'hui acquis une culture e-commerce et ils mesurent sa popularité croissante auprès de leurs clients. Par conséquent, ils veulent désormais placer l'activité e-commerce, jusqu'alors indépendante, au cœur de l'organisation principalement pour des raisons de coûts. Ils espèrent ainsi réaliser des économies en mutualisant ce qui peut l'être (achats, logistique en amont). Ils savent aussi que c'est le préalable indispensable à la mise en place d'une stratégie de distribution multicanal. L'exemple type est la Fnac qui a décidé de « rapatrier » Fnac.com dans son organisation au printemps 2006. Jusque-là, le site était une filiale indépendante depuis sa création, avec son directeur général, ses équipes achat et sa logistique.

Les priorités du développement multicanal en France

À l'instar de la Fnac, quelques enseignes commencent à reproduire les recettes de leurs homologues britanniques. Elles cher-

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

chent les meilleures façons d'encourager leurs clients à naviguer entre leur site internet et leurs magasins, en fonction des étapes de leur parcours d'achat (recherche d'informations, transaction, retour produit). Et comme en Grande-Bretagne et aux États-Unis, leurs premiers efforts portent sur les scénarios facilitant la préparation de l'achat en ligne et le retrait, voire le retour des produits en magasin. Les exemples de Darty, Grosbill et The Phone House en sont une illustration.

« Le scénario qui intéresse le plus les patrons d'enseignes est celui du site to store *(du site vers le magasin). C'est-à-dire, un site qui soit un lieu de découverte de l'offre et de préparation à l'achat en magasin »,* Cédric Ducrocq, PDG de Dia-Mart.

Trois exemples de distributeurs

Darty

Sur Darty.fr, les clients ont le choix entre la livraison à domicile ou le retrait de leur article en magasin. S'ils optent pour la seconde solution, ils indiquent en ligne le point de vente où ils souhaitent effectuer le retrait. Ils sont alors informés de l'heure à partir de laquelle le produit sera disponible dans le point de vente en question. Le retrait peut se faire le jour même si le produit est en stock ou quelques jours plus tard s'il faut l'acheminer depuis l'entrepôt.

Grosbill

Même principe chez Grosbill. L'enseigne de produits d'électronique et d'informatique qui a démarré son activité en ouvrant un magasin, a très vite réalisé une part importante de ses ventes par Internet. Cette jeune société, filiale du Groupe Auchan depuis 2005 possède aujourd'hui un réseau de six points de vente en France dont trois en région parisienne. Les clients peuvent venir y recevoir un conseil avant un achat. Ils peuvent aussi retirer le produit qu'ils ont commandé sur le site en économisant les frais d'envoi. La formule de l'achat ou de la réservation du produit en ligne couplée à un retrait du produit en magasin revêt un grand intérêt puisqu'elle génère davantage de chiffre d'affaires pour les points de vente que les clients de passage.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

The Phone House

Quelques marchands en France vont encore plus loin dans les interactions entre le Web et leur réseau de boutiques. The Phone House (325 magasins en France dont 25 en franchise) est un autre exemple de marchand engagé dans une stratégie multicanal. Filiale du distributeur américain Best Buy, l'enseigne spécialisée dans la téléphonie mobile (souscription d'abonnements, vente de terminaux et d'accessoires) exploite un site internet marchand depuis l'année 2000. En mai 2006, le site est complètement transformé. La nouvelle version est le reflet d'une réorganisation en profondeur dont l'objectif est d'ouvrir la voie vers le multicanal.

« On a commencé par analyser le parcours d'achat en se disant que nos clients devaient pouvoir faire n'importe quelle action à leur guise sur le Web comme en magasin. Puis, nous avons sélectionné trois parcours où nous voulions être impeccables, plutôt que de chercher à faire du multicanal tous azimuts », Yann Thébault, directeur informatique et e-business de The Phone House.

The Phone House réalise aujourd'hui environ 7 % de ses ventes totales (357 M€ de chiffre d'affaires sur l'exercice 2006/2007) directement sur son site marchand, ce qui est assez modeste quand on sait que la part des ventes en ligne sur le marché des appareils d'électronique grand public en France avoisine les 13 %. Mais le plus intéressant est la part des ventes qui sont « influencées » par le site internet : le chiffre s'établit alors à 18 %, selon Yann Thébault, directeur informatique et e-business. Le terme « influencé » est pris ici dans une acception stricte. Il ne s'agit pas d'internautes qui ont fait un simple repérage sur le site avant de se rendre dans l'un des 325 magasins (dans ce cas, le chiffre est sans doute plus près de 50 %) mais de clients qui y réalisent une étape de la transaction. Leurs actions sur le site marchand lancent une chaîne d'opérations qui mobilise les magasins mais aussi les services supports de l'enseigne (entrepôts, système d'informations).

(Voir encadré page suivante).

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

COMMENT THE PHONE HOUSE MARIE SITE MARCHAND ET MAGASINS ?

GENÈSE D'UNE STRATÉGIE MULTICANAL

La réflexion de l'enseigne est partie d'un diagnostic des blocages du processus de vente inhérents à son cœur de métier : la vente d'articles de téléphonie mobile. Les solutions mises en œuvre se concentrent sur la facilitation du parcours d'achat du client, plutôt que sur les particularités du produit ou les contraintes du canal de vente.

LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE

1– Les stocks des magasins sont consultables en ligne

Un internaute qui cherche sur le site internet un modèle de téléphone en particulier commence par entrer son code postal. Le système d'information lui indique alors la disponibilité de l'article dans les magasins les plus proches.

Pour chaque magasin sélectionné, l'article est signalé soit « en stock », ce qui indique qu'il en reste plusieurs exemplaires, soit en « quantité limitée », ce qui signifie généralement qu'il ne reste que deux exemplaires en réserve.

2– Le parcours *clic in shop*

a) la problématique : l'enseigne ne réalisait pas certaines ventes avec des clients qui ne trouvaient pas en magasin le modèle de téléphone souhaité, soit parce qu'il n'était pas référencé, soit parce qu'il était en rupture de stock.

b) le service : depuis septembre 2008, date de lancement du service *clic in shop* le client qui se déplace dans l'un des points de vente du réseau ne risque plus de se déplacer pour rien. Dès lors qu'il souscrit immédiatement son abonnement en magasin, sa ligne est aussitôt activée par l'opérateur. L'enseigne « verrouille » ainsi son client. Même si ce dernier ne repart pas avec son mobile, le magasin passe commande de l'appareil directement sur le site marchand. L'ordre est ensuite traité comme une commande internet, ce qui entraîne des effets sur le traitement logistique. La commande est traitée par la logistique internet distincte de la logistique magasin car elle ne connaît pas les mêmes limites de stock.

Ce scénario multicanal ne peut fonctionner qu'à la condition que le client n'attende pas son appareil trop longtemps. C'est pourquoi l'enseigne lui promet d'être livré à domicile, et ce gratuitement, sous 48 heures, voire plus rapidement dans certains cas. Sitôt rentré chez lui, le client pourra suivre la progression de sa commande sur le site, exactement comme pour une commande internet classique.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

c) les résultats : trois mois après le lancement de ce service, 97 % des magasins l'ont mis en place. Il leur permet de conserver des clients qui étaient perdus jusqu'alors.

3– Le parcours *click & collect*

a) La problématique : commander un téléphone portable sur un site marchand est aujourd'hui un vrai casse-tête administratif. Le client doit d'abord recevoir du commerçant son contrat de souscription par e-mail, puis l'imprimer, le signer, faire une photocopie des justificatifs (pièce d'identité, quittance de loyer) et renvoyer le tout par courrier. Il doit ensuite attendre environ 2 jours avant de recevoir son portable par colis, moyennant 5 euros de frais de livraison.

b) le service : c'est un peu l'inverse du *clic in shop*. Depuis l'automne 2009, The Phone House propose aux internautes d'acheter leur portable en ligne, c'est-à-dire de le payer, puis de choisir le magasin où ils veulent le retirer parmi ceux qui dispose de l'article en stock. Le commerçant s'engage à mettre le téléphone à disposition du client dans les soixante minutes qui suivent la transaction.
Aussitôt la transaction enregistrée, le client reçoit un numéro de retrait par SMS. The Phone House en profite pour lui signaler d'apporter les justificatifs administratifs nécessaires à la conclusion du contrat.

c) Les résultats : ce parcours qui mixe magasin et Web vise à faire progresser le taux de transformation qui n'est que de 1 % pour une vente réalisée entièrement en ligne alors qu'il est de 12 % pour une vente en magasin. Par quel miracle peut-on y parvenir ? En levant les trois obstacles principaux à la vente de téléphones portables à distance (la lourdeur du processus administratif, le délai d'expédition qui en est pour partie la conséquence et le paiement des frais de livraison).

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Essential elements of "multi-channel"

Source: Javelin Group.

– Research (and ideally order) online
  • Compelling range
  • Good product information
– View local store stock availability online
– Order/reserve online and collect from store
– Return online purchases to store
– Access extended range from within smaller stores

LE MULTICANAL DANS LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Les premiers supermarchés en ligne nés en France à la fin des années 90 et au début des années 2000, tels Telemarket (déjà présent sur Minitel), Ooshop (Carrefour), Houra (Cora), AuchanDirect et C-mescourses (la filiale de Casino a fermé en 2002), fonctionnent comme des *pure players.* Ils ne se sont jamais appuyés sur les centaines d'hypers et de supermarchés de leurs maisons mères. Les commandes sont préparées dans des entrepôts centralisés d'où partent des flottes de véhicules pour livrer les particuliers.

Il existe aujourd'hui une alternative à ce modèle resté longtemps unique en France. L'arrivée dans la vente en ligne des groupements constitués de magasins indépendants (Intermarché, Leclerc, Système U) a introduit le multicanal dans le secteur alimentaire. Les magasins possèdent leur site marchand et s'organisent pour préparer et livrer les commandes aux particuliers. Les produits sont prélevés directement dans les rayons du magasin (le *picking*). Si cette forme de distribution qui associe étroitement magasin et Internet a vu le jour en France chez les distributeurs indépendants et franchisés (Coursengo chez Franprix), quelques distributeurs dits « intégrés » (la majorité des magasins sinon la totalité est la propriété de la centrale d'achat) commencent à s'y intéresser. C'est le cas de Monoprix par exemple. Près de 400 hypers et supermarchés en France, toutes enseignes confondues, fonctionnent aujourd'hui sur le modèle du *picking* en magasin, selon Olivier Bourgeois, le fondateur de Proxi-Business, société spécialisée dans la création de sites marchands pour les

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

« Dans le cas des commandes qui ne peuvent pas être expédiées par colis, la livraison des particuliers par camionnette depuis un entrepôt central fonctionne uniquement dans les zones de chalandise denses, c'est-à-dire les grandes villes. Dans le reste du territoire, le modèle logistique le plus pertinent reste celui de la préparation de commandes et de la livraison à partir des magasins. Cela est vrai pour le commerce alimentaire comme pour le non alimentaire », Olivier Bourgeois, fondateur de la société Proxi-Business.

commerçants alimentaires (Casino, Intermarché, Leclerc, Simply Market, Système U).

Mais le distributeur alimentaire multicanal le plus célèbre au monde n'est pas un groupe d'indépendants et n'est pas français : c'est le britannique Tesco. Son site Tesco.com qui coiffe aussi Tesco Direct (non alimentaire) a réalisé 1,9 milliard de livres de chiffre d'affaires sur l'exercice 2008/2009. Tout récemment encore, toutes les commandes de produits alimentaires passées sur Internet étaient préparées et livrées depuis ses quelques 600 hypers et supermarchés. Jusqu'à un certain volume de commandes, c'est un modèle logistique plus rentable que la préparation depuis un entrepôt centralisé.

Pas dogmatique pour un penny, Tesco a su faire évoluer son modèle pour suivre le développement de son activité. Il y a trois ans, il a créé à Croydon près de Londres, un entrepôt à partir duquel il prépare et livre les commandes Internet des clients qui résident dans la capitale britannique. Le volume de commandes sur ce secteur géographique est tel (l'entrepôt livrait pour un million de Livres de commandes par semaine sur l'exercice 2007/2008[11]) qu'il justifie l'investissement. Le distributeur a pris ce virage après avoir constaté que ses boutiques londoniennes ne parvenaient plus à suivre la croissance de l'activité. L'augmentation du nombre de commandes les perturbait (embouteillage entre les préparateurs de commandes et les clients en rayon, ruptures de stock prématurées en magasin, etc.). Mais dans le reste de l'Angleterre, Tesco continue de préparer les commandes depuis ses magasins.

La distribution alimentaire pourrait bien ne plus être longtemps la seule à fonctionner ainsi. La société Proxi-Business va fournir une solution identique à l'enseigne de bricolage La Boîte à Outils, dans la région de Grenoble.

11. Source : « Tesco online profits rocket 49 % », un article paru le 16 avril 2008 sur le site internet d'informations CIO (Business Technology Leadership).
www.cio.co.uk/news/2740/tesco-online-profits-rocket-49/

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Les bénéfices attendus du multicanal

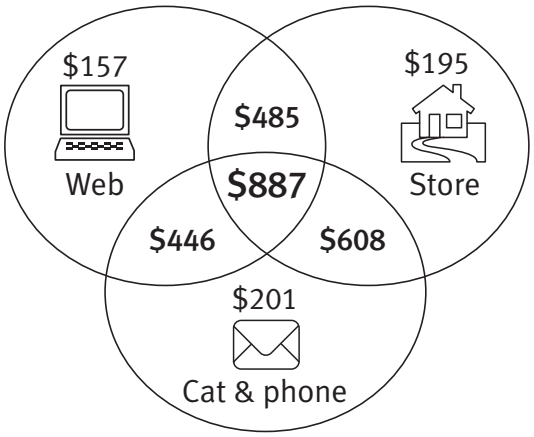
Si le croisement des canaux de vente est une demande des consommateurs, c'est aussi une chance à saisir pour les distributeurs.

Stimuler le panier moyen

Le multicanal aurait en premier lieu des effets positifs sur le chiffre d'affaires et le panier moyen. Car, comme le révèlent plusieurs études, un client multicanal dépense davantage. L'exemple de l'une des premières chaînes de grands magasins des États-Unis le confirme. Ses clients qui achètent sur tous les canaux à leur disposition (magasin, site marchand, catalogue et téléphone) dépensent 887 dollars par an, soit de 4 à 6 fois plus que ceux qui ne fréquentent que l'un ou l'autre des canaux mis à leur disposition *(voir graphique ci-après)*. Plus près de nous, en Grande-Bretagne, Colette Wilson, la directrice du développement de la chaîne de grands magasins House of Frazer fait un constat analogue. Les clients (les porteurs de la carte de fidélité) qui achètent à la fois sur le site et dans les points de vente de l'enseigne déboursent chaque année 716 livres, quand ceux qui ne fréquentent que les magasins dépensent deux fois moins (340

Customer channel value analysis : example from a leading American department store retailer

Source: Javelin Group.



© Acsel – l'association de l'économie numérique.

« Le vieux principe du marketing direct selon lequel plus un client a d'occasions d'acheter plus il achète, s'applique au e-commerce. D'où, plus un vendeur multipliera les points de contacts avec ses clients, plus il leur vendra », Jérôme Dillard, directeur général de B2S et ancien directeur général de Home Shopping Service (Groupe M6).

livres). Les cyberacheteurs qui ne consultent que le site internet dépensent quant à eux près de 5 fois moins (152 livres) qu'un client multicanal.

Proposer une offre élargie

Les commerçants voient aussi dans Internet un outil unique pour relayer auprès des consommateurs une offre plus large et complémentaire de celle qu'ils proposent dans leurs points de vente.

Ce principe a été popularisé sous le terme de « théorie de *la longue traîne* ». Ils peuvent désormais mettre en vente sur leur site marchand – que le client y accède depuis son domicile ou via des bornes installées en magasins – des produits qu'ils font entrer dans leurs entrepôts, mais qui n'ont pas leur place en magasin pour des raisons de coûts (stockage, manutention). Il s'agit dans tous les cas d'articles insuffisamment rentables, soit qu'ils prennent trop de place, soit qu'ils génèrent trop peu de ventes. Internet donne à ces produits de niche une chance de rencontrer leur public, alors qu'ils étaient, jusque-là, condamnés à une distribution confidentielle.

Les exemples des enseignes Mothercare et Best Buy

Des enseignes en Grande-Bretagne ont mis ce principe en œuvre. La chaîne d'articles de puériculture Mothercare réalise près de la moitié de ses 180 millions de dollars de chiffre d'affaires sur Internet grâce aux bornes qu'elle a disposées dans ses boutiques[12]. Ses clients peuvent y commander les articles qui ne figurent pas dans l'offre des points de vente et se les faire livrer à domicile. Ils y commandent également des produits de « grosse puériculture » qu'ils ne peuvent pas rapporter directement à leur domicile.

12. Source : Javelin Group, déjà citée page 18.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Le transfert d'une partie de l'assortiment vers le site marchand aurait même des effets positifs sur le dimensionnement des points de vente. Chez Best Buy aux États-Unis, l'installation de bornes en magasin donnant accès à une gamme de produits plus large, a permis au groupe de réduire de 2 780 à 1 860 mètres carrés environ la taille moyenne de ses nouveaux points de vente. On imagine aisément les économies ainsi réalisées.

Illustration en France chez The Phone House

En France, l'exemple de la chaîne The Phone House *(voir page 25)* résume cela. Elle a pu diviser par deux (de 100 à 50), le nombre de références de téléphones portables disponibles dans ses plus petites boutiques sans réduire le choix pour les consommateurs, depuis qu'elle utilise son site marchand comme un relais de son offre. The Phone House envisage maintenant d'aller plus loin. Une cinquantaine de références supplémentaires devraient bientôt être disponibles en ligne. Cela portera l'offre totale de l'enseigne à 150 références quand ses boutiques n'en proposeront qu'entre 50 et 100.

« Les patrons d'enseigne ont le fantasme que leur site marchand agisse comme un pistolet à tirer dans les coins qui soit capable d'aller chercher les ventes les plus marginales grâce à une offre hyper étendue », Cédric Ducrocq, PDG de Dia-Mart.

Lever les obstacles à la distribution multicanal

Si le concept du multicanal se précise, sa mise en œuvre se heurte encore à de très nombreux obstacles. Certains freins ne seront levés qu'au prix de choix stratégiques, de compromis sur le terrain du management et des ressources humaines ou encore seront conditionnés à la mise en place de solutions techniques.

Rassurer les animateurs des canaux de vente traditionnels

Le premier obstacle à la mise en place d'une distribution multicanal est d'ordre humain. Le multicanal ne peut se faire sans la

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

coopération des hommes et des femmes qui animent les canaux traditionnels : magasins et catalogues papier. Or, ils et elles voient souvent le site marchand de l'enseigne comme un concurrent qui les prive d'une part de chiffre d'affaires. Un sujet d'autant plus sensible que les équipes sur le terrain, du directeur aux vendeurs, voient leur rémunération indexée pour une part sur le chiffre d'affaires du magasin.

Les indépendants et les franchisés jaloux de leur zone de chalandise

La crispation est particulièrement forte dans les groupements constitués d'indépendants et de franchisés où les propriétaires des magasins s'estiment également « propriétaires » de leur zone de chalandise. De là, leur opposition fréquente à tout projet de site marchand initié par la centrale. La forte proportion de groupements d'indépendants en France, y compris parmi les enseignes de premier plan (Leclerc, Intermarché, Système U, Intersport, Sport 2000, Mr Bricolage…), explique en partie que le multicanal soit encore assez peu développé chez nous.

Donner la preuve par l'exemple

L'issue passe certainement par un travail d'« évangélisation ». Les distributeurs devront convaincre le personnel sur le terrain que le site va contribuer à développer le chiffre d'affaires global. Une enseigne a organisé une promotion sur son site marchand qui propose aux internautes renouvelant leur téléphone portable chez elle, le doublement de leurs points de fidélité opérateur. Ces derniers avaient le choix de réaliser l'opération entièrement en ligne ou de la « concrétiser » en magasin et dans 8 cas sur 10, ils ont choisi le magasin. Cette opération test a ainsi permis de mesurer le trafic clients généré par le site (les clients internet disposaient d'un code qu'ils avaient obtenu en ligne) et d'en montrer la réalité aux équipes en magasin.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

La question de l'intéressement des magasins aux ventes internet

Même réussies, ces opérations commerciales restent ponctuelles. Or, les équipes revendiquent leur part sur les ventes quotidiennes du site. Des enseignes cherchent la solution dans des mécaniques compensatoires en associant financièrement les vendeurs en magasin aux ventes faites en ligne. Le lien est assez facile à établir quand le client prépare son achat sur Internet et qu'il le concrétise en magasin grâce à l'intervention d'un vendeur. C'est encore assez simple à démontrer quand un vendeur consacre du temps à un client venu rapporter un article qu'il a acheté en ligne. En revanche, la tâche devient plus compliquée, aux dires des enseignes, dès qu'il s'agit d'affecter aux boutiques les ventes réalisées entièrement en ligne. Quelques enseignes ont envisagé de créditer chaque transaction internet au point de vente situé géographiquement le plus près du domicile du client. Mais la mécanique est loin d'être parfaite car des points de vente peuvent être lésés dans l'opération. Un distributeur français d'articles de sport a rencontré le problème. Ses magasins situés à Paris réalisent une part importante de leurs ventes avec des clients qui travaillent à proximité mais qui n'habitent pas la capitale.

Ces problèmes comptables ne sont pas les seuls freins à la mise en place de mécaniques compensatoires. L'enjeu est aussi financier. Si certains distributeurs acceptent bon gré mal gré de dédommager leurs équipes quand elles passent un temps mesurable avec un client internet, ils ne sont que rarement prêts à les rémunérer pour des achats réalisés uniquement en ligne et qui se concluent par une livraison à domicile.

Transformer le site marchand en allié des vendeurs

Au-delà de l'aspect pécuniaire, l'arrivée d'Internet pose aussi un autre problème. Il prive les vendeurs de leur pouvoir de prescripteur, et osons le dire, de leur ascendant sur les clients. Ces derniers se présentent en magasin de moins en moins vierges de toute information. Ils ont surfé sur différents sites, consulté les

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

fiches produits, les ont éditées et ont bien entendu comparé les prix. De ce fait, ils en savent parfois plus long que les vendeurs ce qui explique que ces derniers fassent parfois de la « résistance passive ». On ne compte plus les directions générales qui se plaignent que leurs vendeurs rechignent à collecter les e-mails des clients.

Pour sortir de l'impasse, une solution est de convaincre les vendeurs que le site marchand de l'enseigne peut leur faciliter le travail au quotidien. Cédric Ducroq, consultant spécialisé en distribution, cite l'exemple d'une enseigne de bricolage qui utilise son site pour simplifier certaines tâches administratives remplies par les vendeurs[13]. Ils les exécutent désormais directement sur le site marchand qui bénéficie d'une interface utilisateur conviviale, plutôt qu'à travers les progiciels internes souvent complexes à manier et peu amènes dans la forme. Cette nouvelle organisation du travail conduit les salariés à fréquenter régulièrement le site pour mieux l'apprivoiser.

Sortir de l'impasse des prix de vente entre canaux

La question de l'alignement des prix de vente entre on line *et* off line

L'ouverture d'une vitrine marchande sur Internet pose un second problème majeur : celui de l'harmonisation des prix entre les canaux. Le dilemme est simple : soit l'enseigne pratique des prix identiques sur son site, dans ses catalogues et dans ses magasins (à supposer que ses magasins affichent tous les mêmes prix), soit elle décide d'afficher des prix différents. Quel que soit son choix, l'enseigne sacrifiera la compétitivité de l'un de ses canaux de vente. En alignant les prix sur Internet à ceux des magasins c'est le site marchand qui sera hors-jeu puisqu'il ne pourra pas rivaliser avec les *pure players* particulièrement agressifs commercialement en France. Dans le second cas de figure, la décision de « décrocher »

13. Source : « Multicanal, comment les enseignes du *off line* (en France) intègrent-elles l'e-commerce ? », présentation effectuée par Cédric Ducrocq, le 10 mars 2009, dans le cadre d'une conférence organisée par UbiFrance et l'ACSEL.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

les prix sur Internet, outre qu'elle aura nécessairement des effets néfastes sur la marge de l'enseigne, mettra les magasins en position délicate. Pire, l'enseigne risque de s'exposer aux critiques de ses clients qui ne comprendraient pas pourquoi ils payent le même article plus cher en magasin que sur Internet, alors même qu'ils se déplacent.

La question du prix est-elle insoluble ? Non. En premier lieu, elle ne se pose pas avec la même acuité dans tous les secteurs. Il existe des marchés où l'offre n'est pas moins chère sur Internet. On pense au livre protégé par la loi Lang et à la vente de billets pour les spectacles. Il arrive même que la proposition sur Internet soit plus chère. C'est le cas dans l'alimentaire en raison des volumes de commandes encore insuffisants qui entraînent des surcoûts logistiques. Le chiffre d'affaires du plus gros supermarché sur Internet est trois fois inférieur à celui du plus gros hypermarché de France.

« La stratégie prix est un problème si aigu dans certaines enseignes qu'il freine les directeurs généraux dans leurs investissements dans le site marchand », Cédric Ducrocq, PDG de Dia-Mart.

Le débat sur les prix de vente ne se pose pas non plus dans les mêmes termes selon la nature du distributeur. Ceux qui sont à la fois diffuseur et producteur (Celio, H&M, Ikea, Zara…) parce qu'ils vendent exclusivement ou très majoritairement des produits à leur(s) marque(s) ont moins de cas de conscience (*voir encadré page 41).*

« Je ne vois pas comment les distributeurs pourront s'obliger durablement à vendre au même prix sur Internet et en magasin. Un jour ou l'autre un marchand brisera le tabou et les autres seront bien obligés de suivre, sous peine de ne plus rien vendre en ligne », Pierre Kosciusko-Morizet, Président fondateur de PriceMinister.

Ces exceptions mises à part, comment les distributeurs multimarques qui opèrent sur des secteurs où Internet est moins cher tranchent-ils la question du prix ? La majorité opte pour l'alignement des prix de vente entre leurs canaux. Cela protège les magasins qui restent le canal dominant, quitte à aménager des exceptions à la règle pour rester compétitifs sur Internet. Toutes les techniques commerciales per-

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

mettant de proposer en ligne des produits à des prix inférieurs sans mettre les magasins en porte-à-faux sont les bienvenues (promotions sur des articles qui ne sont pas dans la gamme des magasins, ventes flash, opérations de déstockage…). L'intention est double : lutter à prix égaux avec les *pure players* et être en mesure de proposer des produits d'appel sur le site pour bien figurer dans les comparateurs de prix (Kelkoo, LeGuide.com, Shopping, Twenga…).

Le choix de The Phone House

C'est à peu de choses près la stratégie que The Phone House a finalement adoptée. Depuis l'automne 2008, l'enseigne propose sur son site à certaines conditions, certains produits (10 à 15 % des références) dont quelques best-sellers à des prix inférieurs à ceux affichés en magasin. La décision a été prise après un an et demi de pratique d'alignement strict des prix entre le canal Web et le canal magasin.

Créer des marques différentes sur Internet et dans le monde physique pour empêcher les comparaisons

Exploiter deux marques différentes sur Internet et dans le monde physique pour limiter les risques de comparaison est aussi une stratégie adoptée par certaines enseignes pour éviter de placer site et magasins en concurrence sur les prix. C'est un peu ce que font Auchan et Casino qui ont racheté respectivement Grosbill et Cdiscount.

Certains vont encore plus loin en exploitant deux sites marchands avec des positionnements de prix différents parallèlement à leurs magasins. C'est la tactique choisie par l'un des leaders français de la vente d'articles d'électronique domestique. Son site officiel qui porte le nom de l'enseigne est conçu comme la vitrine de ses boutiques. Il y relaie ses informations commerciales et y vend sa gamme aux mêmes conditions que dans ses points de vente. Quant au second site marchand, il est exploité sous un nom différent et est positionné comme un site discount de *pure player.*

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

QUATRE TECHNIQUES POUR VENDRE MOINS CHER SUR INTERNET QU'EN MAGASIN

• **Le déstockage :**
L'enseigne a trop acheté, elle brade les invendus pour liquider les stocks. L'image d'Internet est tellement associée à celle d'un canal de déstockage depuis son origine que les magasins le tolèrent.

• **La vente flash :**
L'opération est de courte durée ce qui limite la concurrence avec les magasins.

• **Les prix Web valables en magasin :**
Les prix de certains produits sont baissés sur le site et les clients ont le choix de se faire livrer à domicile ou de retirer leur article en magasin. Dans le cas où les consommateurs choisissent le retrait en magasin, la transaction est alors attribuée au point de vente et les vendeurs perçoivent leur commission.

• **les exclusivités internet :**
Ces promotions portent sur des produits non disponibles en magasin ou pas encore (effet avant-première). Les exclusivités sur Internet peuvent même dans certains cas concerner des produits déjà en vente en magasin. Il s'agit alors de références pour lesquelles l'enseigne cherche à atteindre des seuils de volume de commande, afin d'obtenir de meilleures conditions d'achat auprès du fabricant. C'est un des cas où le site et les boutiques se retrouvent en concurrence frontale.

>>> ***La fin possible du dilemme***

Si le débat sur le prix entre les canaux est épineux, il pourrait bien, à terme, perdre en intensité. À mesure qu'Internet prendra des parts de marché à la distribution en magasin, des familles entières de produits pourraient finir par être retirées des points de vente pour être seulement vendues en ligne.

Réorganiser la logistique et repenser les magasins

Réorienter la logistique

Permettre aux clients de créer à leur guise des circuits d'achat qui mixent Internet et les magasins impose aussi une réorganisation

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

logistique. Les entrepôts doivent préparer et livrer aux boutiques des colis prêts à être remis aux clients – pour le cas où l'enseigne propose le retrait des produits en magasin – là où jusqu'à présent ils livraient uniquement des cartons d'articles classés par référence pour une mise en rayon par les vendeurs.

Aménager des espaces d'accueil et de stockage en magasin

Faire porter une part de la logistique par les magasins a aussi une incidence sur l'organisation même des points de vente. Cela nécessite d'aménager des réserves pour stocker les colis en attente d'être retirés et de créer des comptoirs pour accueillir les cyberacheteurs. C'est un enjeu de qualité de service, car le client qui a commandé sur Internet pour son confort d'achat et qui se déplace pour retirer son article ne doit pas subir les désagréments des courses en magasin (affluence, file d'attente…), sous peine de perdre tout intérêt pour l'e-commerce.

C'est particulièrement vrai dans le secteur de la distribution de produits de luxe où la visite en magasin se doit d'être aussi un « cérémonial ». Fauchon, l'un des spécialistes de la distribution de produits d'épicerie fine, fait de la création d'espaces d'accueil pour les cyberacheteurs (l'enseigne vend en ligne depuis 2004) l'une de ses priorités *(voir citation ci-après)*.

La création de ces espaces peut poser de véritables problèmes techniques, surtout pour les chaînes de magasin possédant un grand nombre de points de vente. Tesco, le leader britannique de la distribution a pu s'en rendre compte. Lorsqu'il a lancé le service du *click and collect* – commande en ligne et retrait de l'article en magasin – le succès a été tel qu'il a dû aménager en catastrophe de la place dans plusieurs de ses hypers et supermarchés. Les espaces consacrés à la restauration sur place ont ainsi été externalisés hors des magasins. Sur les mètres carrés récupérés, Tesco a installé des comptoirs d'accueil pour

« Il faut créer en magasin des espaces d'accueil visibles et dédiés aux clients internet, avec une possibilité de coupe-file », Sébastien Bondoux, le directeur vente à distance de Fauchon.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

les clients internet et des réserves pour stocker les colis (231 hypers et supermarchés sont aménagés ainsi).

« La fonction logistique ne devrait pas prendre trop d'ampleur dans les points de vente des enseignes multicanal, car les magasins coûtent cher (loyer, personnel). Ils sont donc là avant tout pour vendre et pas pour remettre des colis », Olivier Dubouis, directeur associé chez Diagma.

Éviter que la fonction logistique ne parasite la vente

Au-delà des considérations techniques, la distribution de colis aux cyberacheteurs pose un autre problème. Elle risque de distraire le personnel de sa mission première : la vente. Il est donc loin d'être certain que les directions générales des enseignes et les équipes en magasin à qui cette tâche va demander du temps, fassent la promotion de ce service.

Synchroniser les systèmes d'information *on line* et *off line*

La synchronisation des systèmes d'information entre les canaux est une autre condition nécessaire à la mise en place d'une organisation multicanal. Rien ne peut se faire si le service logistique n'a pas une vision globale en temps réel des stocks produits où qu'ils se trouvent : entrepôt, magasins, site marchand. L'enseigne The Phone House a investi dans l'adaptation de son système d'information avant de pouvoir proposer le service *click and collect*.

Il permet aux clients d'acheter un téléphone portable sur le site de l'enseigne puis d'aller le chercher une heure plus tard dans le magasin de leur choix *(cf encadré page 25)*.

Réunir la connaissance des clients issue des différents canaux

Difficile également d'avancer dans la voie de la distribution multicanal sans avoir, à chaque instant, une vision complète de ses clients quel que soit le canal où ils se manifestent. Or, c'est encore loin d'être la règle générale. Certains vépécistes reconnaissent à demi-mot ne pas y être parvenus. Pendant longtemps, et c'est encore le cas pour certains, ils ont fait coexister un fichier de clients qui fréquentaient le site et un autre pour ceux qui commandaient par catalogue ou par téléphone. Ils procé-

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

daient deux par fois par an au mariage des fichiers afin de décider à quels clients il était rentable d'envoyer le catalogue papier. Un véritable gâchis, quand on imagine les enseignements qu'ils auraient pu tirer de ces recoupements s'ils les avaient faits durant l'année, au fil de l'eau.

Préserver la dynamique propre au e-commerce

Le regroupement du site marchand et des magasins sous l'ombrelle multicanal présente un autre risque. Dans les faits, cette proximité nouvelle revient souvent à assujettir le site marchand aux magasins qui représentent encore le canal de vente dominant en termes de chiffre d'affaires. Or, cela peut avoir au moins deux effets néfastes. En premier lieu, le site peut perdre la réactivité propre à Internet à force de vivre au rythme nécessairement plus lent de la décision et de l'action dans les magasins. Le second risque est que la rentabilité économique du site soit sacrifiée s'il vient à entrer en conflit avec les magasins.

« De plus en plus de cadres venus des magasins arrivent pour gérer l'activité e-commerce à mesure que les distributeurs physiques se mettent à la vente en ligne. Avec le risque que cela « normalise » les pratiques du on line *et tue ses spécificités en les alignant sur celles du* off line *»*, Frédéric Ravaux, fondateur de GlobalWebrecrutement.

L'annexion d'un canal par un autre est assez souvent la conséquence de la gestion des carrières dans les groupes de distribution. La direction de l'activité e-commerce est de plus en plus souvent confiée à des cadres dirigeants venus des magasins que l'on souhaite récompenser pour leurs états de service. Malheureusement, ils n'ont pas toujours la culture internet nécessaire pour le poste. À mesure que l'activité e-commerce prend de l'ampleur, des enseignes commencent néanmoins à en confier la direction à des personnes débauchées chez des *pures players.*

Créer un poste de patron du multicanal

Tous les thèmes qui précèdent révèlent un besoin de coordination entre les canaux. À qui pourrait échoir un tel rôle ? Pourquoi ne pas

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

le confier à un directeur des activités multicanal ? Aux États-Unis, la fonction commence à exister. Le distributeur Staples compte dans ses rangs une directrice de ses activités *« crosschannel »*, c'est-à-dire *crosscanal* ou multicanal en français. En France, certains groupes s'en inspire. Carrefour a par exemple nommé un directeur des ventes multicanal et un directeur du multicanal en ligne pour l'ensemble du groupe. L'opportunité de créer une telle fonction est également discutée dans des études comme celle du cabinet conseil en distribution américain JC Williams Group[14]. Cette étude qui se fonde sur des entretiens avec 29 grands distributeurs américains suggère que la fonction puisse être temporaire, le temps de conduire la mutation vers le multicanal.

LE MULTICANAL : UNE OPPORTUNITÉ POUR LES MARQUES ENSEIGNES

Le cas des producteurs est spécifique car leur nature est particulière. La route vers le multicanal est plus dégagée pour les Celio, Etam, H&M, et autres Zara que pour les enseignes multimarques. Ces chaînes de textile qui sont à mi-chemin entre le distributeur et la marque, en ce sens qu'elles vendent des produits à leur(s) marque(s) pour l'essentiel, n'ont pas de problème d'harmonisation de leurs prix de vente. Elles peuvent sans crainte imposer leur prix sur les différents canaux parce que leurs produits sont uniques. Un consommateur qui convoite l'un de leurs produits n'aura pas d'autre choix que de l'acheter chez elles. Ces enseignes qui sont très souvent des distributeurs intégrés, n'ont pas non plus à ménager d'éventuels commerçants adhérents ou franchisés.

Enfin, ces groupes auraient aussi une certaine facilité logistique. Bien qu'organisées pour préparer et livrer des commandes en grande quantité pour les magasins, leurs équipes logistiques ont aussi une certaine expérience de la préparation de détail. Dans le cadre du réassort des collections, elles sont en effet amenées à collecter des produits en petite quantité voire à la pièce. Ce qui est finalement très proche de la logistique du e-commerce.

Pour le reste, les marques-enseignes doivent franchir les mêmes obstacles que les distributeurs multimarques : gagner les équipes en magasin à la cause du e-commerce, réagencer leurs espaces de vente pour accueillir les clients internet, synchroniser les systèmes d'information et les bases de données clients *on line* et *off line*.

14. « Organizing for Cross-Channel Retailing », une étude réalisée par le cabinet JC Williams présentée à Shop.org, le salon américain du e-commerce (janvier 2008).

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Les producteurs : entre tentation et prudence devant la vente directe en ligne

Le multicanal n'est pas uniquement une préoccupation de distributeurs. Les producteurs ont leur mot à dire. Eux aussi doivent être présents partout où les consommateurs achètent. Le Web est pour eux un canal de vente complémentaire mais aussi d'information sur leurs produits. Après avoir hésité à franchir le pas vers cette nouvelle forme de distribution, longtemps considérée comme trop peu qualitative, les marques sont presque toutes proposées en ligne aujourd'hui sur les sites des distributeurs traditionnels comme sur ceux des *pure players*.

Mais cela, c'est maintenant presque de l'histoire ancienne.

Le fantasme de la vente directe à nouveau dans les esprits

Aujourd'hui, les producteurs jouent la seconde manche de leur conquête d'Internet. Cette fois, l'enjeu n'est plus de faire distribuer leurs produits en ligne, mais de les distribuer eux-mêmes. Internet alimente à nouveau l'idée de court-circuiter la distribution pour vendre en direct aux consommateurs. Avec, en arrière-plan, l'objectif d'augmenter les marges et d'avoir enfin un contact direct avec les clients. Internet n'est pas le facteur qui déclenche ce mouvement – bon nombre de producteurs ont déjà des réseaux de magasins – mais il l'accélère certainement.

À l'étranger, la tendance est déjà significative. Aux États-Unis, 12 % du chiffre d'affaires réalisé l'an dernier par les 500 premiers distributeurs en ligne, soit 14 milliards de dollars sur 116 milliards, était le fait de producteurs traditionnels[15].

En France, on n'en est pas encore là. Mais les producteurs sont dans les starting-blocks dans tous les secteurs des biens de consommation, quand ils ne vendent pas déjà en ligne. Depuis deux ans environ, un nombre croissant d'entre eux a inauguré une boutique en ligne.

15. Source : Internet Retailer.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Jeunes pousses comme multinationales

On trouve beaucoup de jeunes marques qui voient l'Internet marchand comme un incubateur qui leur évite le parcours du combattant d'un référencement dans la distribution physique. Le site marchand Enviedefraises.fr, né en 2006 est de ceux-là *(voir encadré ci-dessous).*

L'EXEMPLE D'UNE MARQUE NÉE SUR LE WEB : Enviedefraises.fr

Envie de Fraises est l'un des multiples exemples de ces marques, plus de 50 % des 600 produits proposés sur le site sont des créations originales – qui ont choisi de « s'autodistribuer » sur Internet.

Comme son nom le laisse imaginer, ce site marchand s'adresse aux femmes enceintes et propose vêtements de grossesse, soin et hygiène, layette, accessoires d'allaitement, petite puériculture…

Créé en 2006 par Anne-Laure Constanza (34 ans, fondatrice et présidente, elle travaillait auparavant pour des maisons de luxe françaises à l'international), Envie de Fraises revendique la place de leader sur Internet dans son marché, avec 60 000 clientes.

Pour un site de taille moyenne comme celui-là, le défi consiste à être localisé sur le Web par les internautes, parmi les quelques 50 000 sites marchands répertoriés en France. Envie de Fraises compte pour cela sur trois éléments. En premier lieu son positionnement sur une niche de marché : celle de la femme enceinte. Un internaute qui saisit « femme enceinte + vêtements » ou toute requête analogue dans un moteur de recherche voit Envie de Fraises s'afficher parmi les trois premières réponses. Sur une équipe de neuf personnes, la société consacre d'ailleurs un demi-poste au domaine stratégique du référencement.

Envie de Fraises doit aussi son audience à ses produits et à sa marque que bon nombre de futures mamans ont à l'esprit. En effet, plus de 40 % d'entre elles arrivent sur le site après avoir saisi le nom de la marque dans un moteur de recherche.

Enfin, les dernières balises qu'Envie de Fraises pose dans l'océan du Web, sont les noms des grandes marques (Avent, Babybjorn, Dodie, Graco, Tomy…). qu'elle a récemment intégrées à son offre. Ces noms connus agissent comme des rabatteurs de trafic. Ils sont aussi une source de chiffre d'affaires complémentaire aux produits de la marque.

Maintenant que le site jouit d'une bonne réputation auprès des mamans, sa fondatrice envisage d'élargir son offre aux articles de puériculture pour les enfants jusqu'à l'âge de trois ans. Ce nouveau développement sur le terrain du Web n'exclut pas l'ouverture sur le monde physique. Quelques produits créés par Envie de Fraises sont déjà distribués dans un grand magasin parisien et d'autres, signés par la marque, le sont dans une grande chaîne de puériculture depuis cet automne.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

La ruée vers l'e-commerce entraîne aussi de grandes entreprises et même des multinationales. Les exemples se multiplient. Ce qui était une exception au début des années 2000 quand L'Oréal a lancé sa première boutique en ligne devient la règle. Aujourd'hui, plusieurs de ses marques vendent en ligne (Biotherm, Lancôme…). Dans le même secteur, on peut aussi citer le cas de Clarins, Dior ou Jean-Paul Gaultier… La même affluence de marques est constatée dans le secteur du sport : Adidas, Aigle, Lafuma, Nike, Puma, Quiksilver, font du e-commerce. Et la liste n'est pas exhaustive. Les fabricants ont aussi pris le virage dans des secteurs aussi éloignés les uns des autres que les arts de la table (Guy Degrenne) et l'industrie électronique et informatique (Apple, Dell…). Enfin, le mouvement se propage encore plus rapidement dans les secteurs où les produits sont dématérialisés et donc faciles à livrer au consommateur. C'est vrai dans la musique – la grande majorité des labels vendent en direct – mais aussi dans l'univers des jeux vidéo (Microsoft, Nintendo, Sony, Ubisoft).

Dans un certain nombre de cas, les sites ont souvent été lancés de manière discrète et sans véritable plan de développement.

Des ambitions qui se précisent

Cependant, quelques marques commencent à structurer leur offre e-commerce avec l'intention d'en faire un véritable canal de vente. C'est le cas des groupes Microsoft et Estée Lauder France *(voir encadré ci-dessous).*

ESTÉE LAUDER FRANCE ET MICROSOFT STRUCTURENT LEUR E-COMMERCE

Estée Lauder France

Ce n'est qu'en 2008 que l'e-commerce a pris du galon dans l'organigramme de la filiale française du groupe américain de cosmétiques (Bobbi Brown, Clinique, Estée Lauder, Jo Malone, Mac). Le groupe créé la fonction de directeur internet et CRM. Un

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

poste qu'il confie à Bruno Alazard, un ancien du groupe L'Oréal, de la division du Club des Créateurs de Beauté (vente à distance de cosmétiques). C'est la première fois qu'une seule personne coiffe l'activité de vente en ligne des quatre marques qui la pratiquent en France (Mac depuis 2007, Clinique, Estée Lauder et Jo Malone depuis 2008). Dans cette nouvelle organisation, chaque marque conserve sa propre boutique en ligne pour éviter de mélanger les positionnements. Autres signes des nouvelles ambitions du groupe en matière d'e-commerce, le directeur internet dépend directement du président directeur général de la filiale française. Enfin, il a sous sa responsabilité, en plus du e-commerce, toute la politique de gestion de la relation clients (CRM).

« Avant mon arrivée en 2008, les activités e-commerce étaient gérées par chacune des marques et le CRM n'était pas centralisé », Bruno Alazard, directeur internet et CRM du groupe Estée Lauder France.

Microsoft

En mai 2008, le géant américain des logiciels inaugure son Microsoft Store en Allemagne et en Grande-Bretagne. C'est la première fois que l'inventeur de Word et de la Xbox vend une large gamme de ses produits sur un seul et même site marchand. Jusqu'alors, chaque division du groupe exploitait son site marchand de son côté (Windows Marketplace, Msn shopping…). Sur le Microsoft Store on trouve désormais toutes les suites logicielles vedettes (Windows, Office, Project, Visio…) en version physique (une boîte livrable par courrier) et exclusivité du site « maison », en format numérique téléchargeable, les outils de développement Visual Studio et Expression, la console de jeux XBox avec ses accessoires, les jeux pour PC, ainsi qu'une gamme de périphériques (claviers, souris, webcams). Cette réorganisation a deux objectifs. D'une part, harmoniser l'expérience d'achat qui était trop variable d'un site à l'autre et d'autre part, concentrer les visites sur un seul site. L'expérience est étendue en décembre 2008 : le Microsoft Store ouvre ses accès aux États-Unis, en France, au Japon, aux Pays-Bas et en Espagne.

« La vente en ligne sur nos propres sites marchands représente moins de 1 % de notre chiffre d'affaires dans le monde. En revanche, c'est en forte croissance », Franck Halmaert, directeur vente directe produits chez Microsoft France.

En France, la boutique unique de Microsoft propose actuellement à la vente plus de 100 références qui représentent 10 % du catalogue seulement, mais 80 % des ventes du groupe, grâce aux blockbusters (Windows, Office). Le site doit encore se faire connaître. Il n'enregistre pour l'instant que quelques milliers de visiteurs uniques par jour. Ce faible trafic se traduit au niveau des ventes, y compris au plan international. Microsoft ne réalise encore qu'une part infime de son chiffre d'affaires mondial (moins de 1 %) à travers le Microsoft Store.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Les motivations des producteurs pour la vente en ligne

Les objectifs qui conduisent aujourd'hui les fabricants à créer leur site marchand sont essentiellement de compenser la disparition des détaillants et d'utiliser Internet pour mettre en avant leur marque. Ces motivations sont les mêmes qui les ont conduites à ouvrir leurs propres boutiques. En effet, dans le sport, dans les arts de la table, dans la lingerie, de nombreuses marques exploitent des réseaux de points de vente physiques, que ce soit en direct ou en franchise. Ils comptent, dans certains cas, des dizaines d'unités. Dans le secteur des cosmétiques c'est aussi le cas du groupe Estée Lauder cité plus haut. Plusieurs de ses marques possèdent des boutiques en France. Mac en exploite 35, Jo Malone 4 et Bobbi Brown 1.

Compenser la disparition des détaillants

Grâce aux magasins hier, et à la vente directe en ligne aujourd'hui, les producteurs espèrent à l'avenir reprendre le contrôle d'une partie de leur distribution. Dans quelques secteurs cette motivation se double d'une nécessité. Les marques doivent créer leurs propres débouchés commerciaux pour compenser la disparition des détaillants multimarques dans les villes moyennes de province. La diminution progressive des réseaux de distribution est particulièrement marquée dans les secteurs de la lingerie, des arts de la table et plus généralement de la décoration, où l'offre se réfugie désormais dans les chaînes spécialisées « monomarques » et les grands magasins.

« Dans les deux ans à venir, les marques vont massivement passer à la vente en ligne pour compenser l'affaiblissement probable de leur réseau de distribution », Patrick Robin, PDG du site 24h00.

Donner de l'écho à la marque

La vente directe sur Internet offre aussi aux fabricants des perspectives qu'ils n'ont jamais eues avec les magasins.

Pour commencer, ils pensent pouvoir ainsi profiter à plein du

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

pouvoir d'attraction de leur marque. Sur Internet, ce n'est pas la capacité des consommateurs à se déplacer vers un marchand qui compte, mais leur capacité à le trouver. Internet est un monde de mots et c'est un avantage pour les producteurs. Leur marque, surtout si elle est populaire, est un mot connu des internautes ; leur site est donc facile à trouver en saisissant directement l'adresse ou en tapant le nom dans un moteur de recherche.

Le site marchand comme magasin référent

Le Web est aussi pour bon nombre d'entre eux le lieu où ils veulent installer leur magasin idéal. Celui auquel chaque consommateur peut accéder, quelque soit l'endroit où il se trouve. Le seul qui propose l'intégralité de la gamme des produits sans limitation de place, là où l'espace est cher dans les rayons des distributeurs du monde physique.

Dans ce magasin virtuel, les marques mettent leurs produits en scène comme elles le souhaitent et non selon le merchandising et le décor standard d'un distributeur. Enfin, le site marchand doit en principe servir de référent en matière d'information et de prix. C'est là que les fiches techniques sont en principe les plus complètes et les plus à jour. C'est là aussi que l'industriel affiche un prix de vente qui peut servir d'étalon à l'internaute, pour comparer les offres des autres marchands. Sur le Web, un même produit peut en effet se retrouver à tous les prix selon qu'il est neuf, d'occasion, déstocké ou en promotion. Si la confusion tarifaire existe aussi dans le monde physique, elle est moins marquée que sur Internet et surtout moins visible pour le consommateur. Il n'y a qu'en ligne qu'il peut avoir instantanément une vision de tout l'éventail des offres disponibles grâce aux comparateurs de prix. Un exemple : sur le comparateur de prix

« Nos sites marchands répondent à une logique de flagship[16]*. On y présente la totalité de l'assortiment ce qui n'est le cas d'aucun point de vente physique »,* Bruno Alazard, directeur internet et CRM du groupe Estée Lauder France.

16. Navire amiral, terme désignant la boutique phare et emblématique de la marque.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

« Les consommateurs nous reprochent souvent de ne pas savoir où acheter nos logiciels et de ne pas avoir un prix de référence. Avec le Microsoft Store, ils auront en face d'eux la boutique officielle, avec un prix référent », Franck Halmaert, directeur vente directe produits chez Microsoft France.

LeGuide.com, les offres affichées pour la suite logicielle Office Famille-Étudiant de Microsoft s'étalent de 86 euros à 355 euros sachant que le prix de vente conseillé par Microsoft est de 139 euros. Difficile de s'y retrouver. Grâce à leur site, qui fait office de « cote officielle », les marques ont l'espoir de remettre un peu d'ordre dans tout cela. La tâche sera sans doute ardue…

Collecter des données clients

Enfin, les producteurs voient l'e-commerce comme le moyen de mieux comprendre les comportements d'achat et les goûts de leurs consommateurs. Ils ont deux souhaits : tout d'abord en tirer des renseignements pour le développement de leurs futurs produits ; ensuite, bâtir des programmes de fidélité à l'instar des distributeurs. Pour les marques, ces perspectives sont totalement nouvelles car avant le développement de l'e-commerce, elles n'avaient accès aux données d'achat des consommateurs que dans la mesure où les distributeurs acceptaient de les partager avec elles. Autant dire que l'événement était rare. Les producteurs en étaient donc réduits à réaliser des enquêtes clients. Mais celles-ci sont coûteuses, souvent partielles et leurs enseignements sont vite périmés. Grâce au e-commerce, les producteurs ont enfin la possibilité d'avoir accès à ces données en permanence, à un coût marginal et avec un niveau de détail dont même les distributeurs traditionnels ne disposent pas. En effet, sur les sites, les logiciels d'analyse de la navigation enregistrent pas à pas les processus d'achat des internautes. Il est possible de savoir ce qu'ils achètent et de rapprocher ces informations de leur profil et de leur historique d'achat. Il est surtout possible de découvrir

« Ce n'est qu'après avoir franchi le pas du e-commerce qu'une marque peut se poser sérieusement la question du CRM », Carole Walter, PDG de Come & Stay.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

ce qu'ils n'achètent pas. C'est au moins aussi instructif. Quel commerçant n'a pas rêvé de savoir quels produits ses clients ont regardé voire mis dans leur panier, à un moment ou à un autre de leur parcours, pour finalement les reposer ? Sur un site marchand c'est possible.

Les obstacles à la vente en ligne

Si l'e-commerce est plein de promesses, les marques doivent lever de nombreux obstacles avant d'en faire un canal de vente à part entière et rentable de surcroît.

Des organisations à réorienter vers le consommateur

Pour commencer, l'e-commerce pour les marques c'est un saut dans l'inconnu : si leurs produits sont pensés pour le consommateur, ce n'est pas le cas de leur organisation. Tous leurs *process* opérationnels (logistique, comptabilité, service clients, marketing opérationnel) sont orientés vers leurs clients distributeurs.

Des sites à repenser

Même leurs sites ont rarement l'efficacité commerciale de ceux des distributeurs. La part du contenu sur la marque et les produits y est parfois excessive alors qu'un distributeur se contentera lui, de brèves fiches techniques avec un prix et la mention « ajoutez au panier ». Cela ne signifie pas qu'il faille pour autant supprimer le contenu éditorial, car il créé les conditions d'un bon référencement. Mais il faut trouver la juste mesure. Sans quoi, les clients continueront à venir sur les sites des marques pour y flâner, mais assez peu pour y faire des achats.

« Les sites marchands des marques sont loin de l'efficacité commerciale de ceux des distributeurs », James Okamura, senior Partner chez J.C. Williams Group.

Des fonctions opérationnelles à redéfinir

Devant la difficulté de cette complète révolution culturelle, des marques telles Zadig & Voltaire, Antik Batik, Celio ont choisi de

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

sous-traiter intégralement leur activité e-commerce. Plusieurs sociétés comme Mixcommerce en ont fait une spécialité. Le prestataire créé le site marchand et l'exploite (mise en ligne des produits, ventes, marketing, logistique...). Il est responsable de son chiffre d'affaires et verse à la marque une commission sur les ventes. Le site marchand est dans ce cas l'équivalent d'un « magasin » franchisé.

Cependant, la majorité des producteurs traitent leur activité e-commerce en direct. Tout l'enjeu est de réussir à réorienter leurs opérations vers le client final. À commencer par la logistique qui est sans doute l'un des chantiers les plus lourds. Les fabricants doivent désormais être capables de préparer et d'expédier des colis à des particuliers là où leurs équipes logistiques préparent habituellement des commandes en gros conditionnement (palettes ou cartons complets) pour des magasins. Deux solutions s'offrent à eux : la première consiste à aménager dans leurs entrepôts un circuit de préparation de commandes spécifique au marché des particuliers. C'est le choix de beaucoup de grands producteurs, en particulier celui d'Estée Lauder et de Microsoft. La seconde solution revient à sous-traiter cette logistique particulière à des prestataires spécialisés e-commerce. Ces derniers sont d'ailleurs de plus en plus nombreux. En France, on peut citer des entreprises comme Arvato (filiale de Bertelsmann), Morin, Orium.

« Nous préparons et expédions les commandes internet depuis notre entrepôt qui sert déjà la distribution. Nous y avons aménagé un circuit de préparation spécifique qui se greffe sur les stocks produits globaux », Bruno Alazard, directeur internet et CRM du groupe Estée Lauder France.

Un réseau de distribution physique à préserver

En parallèle à cette révolution culturelle, les producteurs doivent ménager leurs relations avec leurs distributeurs historiques. Difficile en effet, de leur faire accepter une concurrence directe.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Le choix de stratégies d'évitement

Pour éviter les conflits qui pourraient se solder par leur déréférencement, les marques sont souvent condamnées, au moins pour l'instant, à des stratégies d'évitement. Bon nombre d'entre elles vendent sur leur site uniquement les produits qui ne sont pas proposés dans la distribution physique (séries limitées, produits personnalisables). Les producteurs cherchent à compenser cette gamme étroite par le développement de services en ligne. Mais peut-on réaliser un chiffre d'affaires suffisant avec une telle offre pour développer et rentabiliser une véritable activité e-commerce ? Le site marchand n'est-il pas plutôt dans ce cas une simple vitrine ?

Pour écouler des volumes, tout en évitant d'entrer en concurrence frontale avec leurs distributeurs, un certain nombre de producteurs ont trouvé un début de réponse dans le déstockage de leurs invendus. On estime que 7 % de la production mondiale de produits manufacturés est excédentaire chaque année.

Autre avantage du déstockage en ligne, les distributeurs traditionnels n'y sont pas hostiles. Ils acceptent d'autant plus facilement que les marques procèdent à la liquidation de leurs produits sur Internet, que cette pratique est déjà entrée dans les mœurs dans le monde physique. C'est en ouvrant des magasins d'usine pour écouler leurs invendus que les marques ont souvent mis un pied dans la vente directe. Autre élément facilitateur, sur Internet le déstockage se pratique désormais à des conditions (prix, mise en scène des produits) meilleures que dans les réseaux de solderies où il se faisait jusqu'à présent. Cela rassure les distributeurs. Des sites comme Vente-privee, 24h00 ou AchatVip pour n'en citer que trois ont même donné ses lettres de noblesse à ce marché jadis « honteux ».

« Pour l'instant, la vente directe porte surtout sur du déstockage, car cela ne fâche personne. Mais demain, les marques auront peut-être la tentation d'aller plus loin. Aux États-Unis, Packard Bell a déjà procédé à des lancements de nouveaux produits sur eBay », Greg Zemor, directeur marketing de Neteven.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Si le déstockage est un réel filon, il ne concerne, là encore, qu'une partie de l'offre. Pour les marques, l'enjeu est de vendre en ligne leurs produits récents, et là, elles se heurtent à toute une série d'obstacles.

Une politique de prix à contrôler

Le premier obstacle à la vente en ligne est le prix de vente des produits. Impossible pour un producteur de vendre sur son site ses produits moins chers que ses distributeurs en magasin sous peine d'être aussitôt déréférencé. En ligne, les marques appliquent donc en général le prix de vente qu'elles conseillent à leurs revendeurs. Dans les faits, cela revient souvent à les positionner parmi les offres les plus chères. L'obstacle n'est pas insurmontable si les prix pratiqués par la distribution ne sont pas trop bas par rapport au prix conseillé. Dans ce cas, la marque a encore des chances d'attirer des consommateurs. Mais lesquels et surtout combien ? Il s'agit la plupart du temps d'*aficionados* qui acceptent de payer les produits un peu plus cher sur le site de l'enseigne en contrepartie d'un environnement familier et d'un service sur mesure (traitement privilégié, cadeaux, gamme élargie). Mais le marché qui en résulte est somme toute assez étroit.

« Ce qui fait peur aux producteurs dans la vente en ligne, ce n'est pas seulement le risque d'un conflit avec les magasins qui les distribuent. S'ils ouvrent leur site marchand, ils savent qu'ils ne pourront plus refuser à des pure players *de vendre également leurs produits. Or, certaines marques craignent de retrouver sur Internet, leurs produits vendus à des prix discount ou mal présentés »,* Gérard Gallo, conseiller du président de Laser.

Une audience à créer

Maîtriser les techniques de référencement

Pour recruter des clients au-delà du cercle de leurs fidèles, les marques doivent remporter un autre combat : celui du référencement. Car il ne s'agit plus d'accueillir des internautes qui ont l'adresse du site dans leurs favoris ou qui ont saisi le nom de la marque dans un moteur de recherche. L'enjeu cette fois est de

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

poser suffisamment de balises explicites sur le Web pour attirer des internautes vers le site.

Or, un nombre croissant de consommateurs orientent leurs recherches en fonction d'un besoin – des chaussons pour danser, du mobilier pour le jardin – plutôt qu'une marque et cela nécessite l'achat de mots clés. Ainsi, une marque de cosmétiques, même connue, n'aura pas d'autre solution que d'acheter des dizaines de mots clés comme « parfum », « eau de toilette », « crème de jour », si elle veut avoir une chance d'apparaître dans les requêtes des internautes. Tous ceux qui vendent en ligne convoitent en effet les mêmes mots. De là, naît une surenchère qui favorise ceux qui disposent des plus gros budgets pour l'achat de mots clés. Et il n'est pas certain qu'à ce jeu là, les producteurs aient le dernier mot face aux distributeurs.

Les marques peuvent toutefois trouver une issue à cette escalade grâce au contenu éditorial. En montrant qu'elles sont expertes des crèmes de jour par exemple, grâce à des contenus informatifs (articles, vidéos, blogs, forums) elles peuvent améliorer leur référencement naturel.

Profiter du trafic d'un autre marchand

Pour aller à la rencontre du trafic certains producteurs ont choisi d'intégrer de vastes ensembles commerciaux – l'équivalent des centres commerciaux dans le monde physique – qui attirent des millions de visiteurs uniques chaque mois. Beaucoup choisissent les plates-formes d'intermédiation (eBay, PriceMinister…) et les places de marché généralistes (Pixmania, Fnac, Rueducommerce, Amazon). Le fabricant d'ordinateurs Packard Bell a ouvert début 2008 sous son nom, une boutique sur eBay en France où il vend ses produits reconditionnés à prix discount. Il entend ainsi profiter des 12 millions de visiteurs uniques qui fréquentent chaque mois la vitrine française de la première plate-forme mondiale d'intermédiation. D'autres acteurs apparaissent aussi sur ce marché telles les galeries marchandes spécialisées. Delamaison.fr qui fédère des fabricants d'articles de décoration en est un bon exemple.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

L'adhésion à l'un ou l'autre de ces carrefours marchands est une solution intéressante, surtout pour une marque qui démarre. Toutefois, ces intermédiaires prélèvent une commission sur les ventes qui varie entre 8 et 15 % du chiffre d'affaires réalisé.

Les marques ne sont pas égales devant la vente en ligne

Les conditions de la réussite en ligne

À quoi peut ressembler le profil des producteurs qui auront un avenir dans la vente directe sur Internet ? Ils devront répondre à plusieurs conditions. En premier lieu, posséder une marque créative qui s'appuie sur des produits sans équivalent sur le marché de sorte que les distributeurs ne puissent les boycotter. Seconde condition : sélectionner des produits avec un positionnement plutôt haut de gamme pour amortir les frais de livraison, et présenter des caractéristiques physiques évidemment compatibles avec la vente à distance (dimension, fragilité…). Les candidats à la vente directe doivent aussi trouver le moyen d'attirer vers leur site un trafic nourri. Or, la seule dimension marchande du site ne suffit pas toujours. La réponse passe souvent par une offre de services et de contenus originaux, mais il ne faut pas basculer pour autant dans le site média.

Enfin, les marques ont évidemment plus de chances de réussir dans leur entreprise si elles sont face à une distribution fragmentée ou affaiblie – elles ont alors moins de chances de perdre tous leurs référencements – et si elles ont déjà un bon contrôle des conditions de vente de leurs produits dans le monde physique (prix de vente consommateur, quantités…).

Aux États-Unis, un certain nombre de producteurs réussissent dans la vente en

« Les marques leaders sur leur marché peuvent s'imposer sur Internet, car la distribution physique ne peut pas se passer d'elles. À l'autre bout du spectre, je conseille aux marques jeunes qui se sont vues fermer les portes de la distribution physique, de démarrer également en e-commerce », Jean Emile Rosenblum, cofondateur de Pixmania.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

ligne comme Ralph Lauren, Bose, Hewlett-Packard, Nike ou Apple sont aussi de ceux là. Ces deux dernières marques répondent notamment à un grand nombre des conditions citées précédemment.

Les cas de Nike et d'Apple

Nike, l'une des marques de sport à la fois les plus créatives et les plus généralistes (chaussures, textile sport et rue, équipement), réaliserait déjà plus de 400 millions de dollars de chiffre d'affaires en ligne. C'est beaucoup en valeur absolue et assez peu en proportion de son chiffre d'affaires total (19,2 milliards de dollars). Mais cela ne fait que deux ou trois ans que la marque a décidé de pousser sa stratégie en ligne. Plusieurs signes l'attestent : le patron de l'activité e-commerce rapporte directement au Président du groupe et la stratégie *on-line* ne se limite pas à l'exploitation d'un site marchand. Nike propose aussi sur Internet plusieurs services destinés à créer de l'audience, comme Nike iD (site où les internautes peuvent personnaliser leur paire de baskets) ou Nikeplus.com. Les adeptes de la course à pied peuvent y acheter des accessoires, enregistrer leurs performances dans des tableaux de bord (kilomètres parcourus, durées, calories brûlées…), construire leurs futurs itinéraires de jogging, entrer en relation avec des groupes de coureurs via des sites communautaires et, surtout, télécharger des *playlists* (différents morceaux de musique compilés) calibrées pour rythmer leurs entraînements. Ce dernier service est développé autour de l'iPod et d'iTunes, en partenariat avec Apple.

Apple est l'autre grand producteur américain à réussir en ligne. La marque a réalisé 3,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires en ligne en 2008 (11 % environ de ses ventes totales), ce qui en fait le 5e distributeur en ligne aux États-Unis, soit une progression de deux places par rapport à 2007[17]. Ses produits vedettes comme l'iPod, l'iPhone, voire ses ordinateurs sont à la fois haut de

17. Source : Internet Retailer.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

gamme et uniques pour des raisons techniques et de design. La marque contrôle par ailleurs bien sa distribution : ses produits se retrouvent partout au même prix à quelques euros près. Enfin, Apple a trouvé le moyen d'attirer un trafic sur son site marchand grâce à iTunes. Ce service de téléchargement de musique fédère un large public, y compris parmi ceux qui n'achètent pas ou pas encore les ordinateurs, les téléphones ou les baladeurs de la marque.

« Toutes les études prédisent aux marques qui vendent en direct 10 à 15 % de parts de marché au maximum, sauf exception. Au-delà de la vente, l'e-commerce est un service que les marques doivent à leurs consommateurs, même si ce n'est pas chez elles que se fait le gros des transactions », Patrick Robin, PDG du site 24h00.

Quelle part de leur chiffre d'affaires des producteurs comme Apple et Nike, qui cumulent de nombreux atouts, peuvent espérer réaliser grâce à leur site marchand, 15 %, 20 % ?, davantage ? Difficile à dire aujourd'hui.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Les *pure players* : répondre à la concurrence des distributeurs traditionnels et des producteurs

La France, une terre d'élection pour les *pure players*

Cdiscount, Pixmania, Rueducommerce, Vente-privee, pour ne citer que ceux qui font partie des sites e-commerce qui réalisent plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, ont vu le jour en France.

Huit *pure players* (eBay, PriceMinister, Amazon, Cdiscount, Vente-privee, Pixmania, Rueducommerce, Mistergooddeal) dont six d'origine française figurent dans le top 15 des sites d'e-commerce attirant les plus fortes audiences[18]. Mais la France est aussi un vivier de petits et de moyens *pure players*, même s'il est difficile de dire quelle part ils représentent parmi les 32 300 e-commerçants français[19].

Cette vitalité démographique s'explique. Dans l'Hexagone, les *pure players* ont trouvé un terrain presque vierge. Si la distribution en magasin est forte et diversifiée chez nous, la vente à distance y était relativement moins développée qu'en Allemagne par exemple, avant l'arrivée d'Internet. En dehors des quatre grands généralistes (3 Suisses, Camif, La Redoute, Quelle) et de quelques spécialistes dans les cosmétiques (Yves Rocher, le Club des Créateurs de Beauté), le textile (Damart, Afibel…) et l'alimentaire (Comtesse du Barry…), les places étaient encore à prendre. Les *pure players* les ont prises.

Ils se sont imposés en prenant de vitesse à la fois la distribution en magasin qui a longtemps négligé l'e-commerce et les « cataloguistes » freinés par leur modèle hérité du papier. Cette nouvelle famille de commerçants dispose d'un outil unique : Internet. Grâce à lui, ils ont montré qu'il était possible de rafraîchir l'offre et les prix plusieurs fois par jour si nécessaire.

Leur démarrage a aussi été facilité par la dématérialisation de leur vitrine. Le coût de création d'un site marchand n'a rien de

18. Source : baromètre trimestriel de l'audience du e-commerce en France au 1er trimestre 2009, Médiamétrie//NetRatings.
19. Source : Groupement des Cartes Bancaires CB – Indicateurs de l'économie numérique (IEN) ACSEL.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

commun avec celui d'une chaîne de magasins ou d'un catalogue papier. Enfin, les *pure players* ont réussi à s'imposer grâce à leur connaissance avancée des techniques de recrutement en ligne et plus généralement du e-marketing (référencement, e-mailing, affiliation…), à une époque – le début des années 2000 – où les subtilités de ces sujets techniques échappaient encore à la majorité des distributeurs traditionnels.

Les *pure players* menacés et fragiles ?

Aujourd'hui, le contexte a changé. Le monde du e-commerce n'est plus « la nouvelle frontière » de la fin des années 90. Les distributeurs traditionnels et maintenant les producteurs sont de plus en plus présents. Les *pure players* qui ont défriché le terrain quand personne ou presque n'y croyait, doivent à présent faire face à une concurrence croissante et défendre leurs positions.

Des marges étriquées

Le danger est d'autant plus réel que bon nombre de *pure players*, y compris parmi les plus importants, présentent une situation financière fragile. La plupart travaillent avec des niveaux de marge faibles. Beaucoup afficheraient un taux de marge brute (prix de vente consommateur rapporté au prix d'achat) inférieur à 20 %, quand il est deux fois plus élevé chez les distributeurs traditionnels de produits non alimentaires. Les *pure players* sont en fait prisonniers du positionnement discount de l'Internet marchand en France.

Leur faible rentabilité tient aussi aux montants des investissements qu'ils doivent consentir sur le terrain du e-marketing ; dépenses qui s'avèrent plus élevées à mesure que se développe la concurrence. Longtemps on a cru qu'Internet serait plus rentable que le commerce physique en raison de l'absence de coûts de

« *Un* pure player *investit 15 à 20 % de son chiffre d'affaires dans le référencement et l'achat d'audience. S'il ne le fait pas, il n'existe pas. Un distributeur avec des magasins investit 5 à 7 % seulement de ses ventes dans la création de trafic, car il a un flux de clientèle naturel dû au passage* », Fabrice Berger Duquenne, directeur général de Pureshopping.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

structure. Mais sur Internet, les coûts de structure ne s'appellent pas loyer mais acquisition client. Un e-marchand investirait en moyenne entre 15 et 20 % de son chiffre d'affaires dans l'achat d'audience, soit environ trois fois plus qu'un commerçant à la tête d'un réseau de magasins.

« Quand on additionne les coûts de recrutement client, les coûts de fidélisation et les coûts logistiques, on n'est pas loin de la rentabilité de la distribution physique. C'est amusant de faire ce constat aujourd'hui, alors qu'au début du e-commerce on rêvait à des taux de marge extraordinaires », Corinne Lejbowicz, PDG de LeGuide.

Une croissance rapide à financer

Les dépenses en matière de technologies sont également lourdes, d'autant qu'elles évoluent très vite : ajout de fonctionnalités, perfectionnement des systèmes de paiements, introduction de contenus *rich media*, achat d'outils d'analyse…

À ces deux budgets, il faut bien évidemment ajouter les investissements permanents que les *pure players* doivent consentir dans les domaines des ressources humaines (fin 2009, Vente-privee aura par exemple embauché 700 salariés en trois ans) et de la logistique pour suivre la croissance rapide de leur ventes. Des marges faibles et des coûts de fonctionnement élevés expliquent que beaucoup d'entre eux ne soient pas encore parvenus à la rentabilité.

« *L'e-commerce est une montagne où vous ne faites votre premier euro de bénéfice qu'une fois arrivé au sommet. Tant que vous grimpez vous ne gagnez pas un sou car les investissements de départ sont plus importants que dans le commerce en magasin »*, Gérard Gallo, conseiller du président de Laser.

Quels *pure players* subsisteront et lesquels disparaîtront ?

La fragilité économique des sites de *pure players* pose évidemment la question de leur pérennité. Comme sur tous les marchés en pareil cas, un certain nombre d'acteurs disparaissent. Rien qu'en France, on a assisté à la défaillance de plusieurs sites importants comme Alapage (repris par Rueducommerce à l'été 2009) ou Nomatica. Quels types de sites disparaitront ? Lesquels

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

subsisteront ? Plusieurs observateurs défendent la thèse de la bipolarisation du marché. D'une part, les grands sites *pure players* avec une marque installée, une audience et un volume d'affaires suffisant pour écraser leurs frais fixes résisteront, quitte, pour certains d'entre eux, à rejoindre un grand groupe de distribution ou de communication qui leur apportera les moyens financiers nécessaires à leur croissance. C'est ce qu'ont fait Cdiscount avec Casino, Chapitre avec Bertelsmann, GrosBill avec Auchan, Mistergooddeal avec le groupe M6 et Pixmania avec DSGI (qui possède aussi le site Dixon.co.uk).

D'autre part, à l'autre bout du spectre, les petits e-commerçants positionnés sur un marché de niche devraient également tirer leur épingle du jeu. En caricaturant, le spécialiste de la pièce détachée de vélomoteurs qui dispose de 25 000 références en stock, s'il existe, est indélogeable. Aucun concurrent, même puissant, ne se donnera la peine d'investir pour reconstituer une telle base de données de produits, compte tenu de l'étroitesse du marché.

Finalement, ce sont les *pure players* de taille intermédiaire qui semblent être les plus menacés. Ils opèrent sur des marchés trop stratégiques pour que leurs grands concurrents les laissent en paix, mais ils sont trop petits pour rivaliser avec eux.

« Les pure players *petits et moyens qui sont sur des marchés de masse mourront ou se feront racheter. Pour eux, le coût d'acquisition client deviendra vite insupportable. Ils ne pourront pas surenchérir pour l'achat de mots-clés »,* Jean-Emile Rosenblum, cofondateur de Pixmania.

Stratégies de développement des *pure players*

Différentes voies de développement sont envisageables pour les *pure players* selon qu'il s'agit de grands ou de petits sites.

Ouvrir des magasins

Quelques pure players *tentent l'expérience*

En ouvrant des magasins ou plus exactement des points de contact avec les consommateurs pour relayer leur activité en

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

ligne, les *pure players* font le chemin inverse de celui des distributeurs en magasin. Quelques marchands ont exploré cette voie. Le plus avancé est sans doute Pixmania qui possède une quinzaine de magasins en Europe dont 8 en France. On peut aussi citer Mistergooddeal qui en compte 2 ou 3, Cdiscount et Ldlc disposent chacun d'un magasin.

« Les pure players *n'ont pas ouvert leurs magasins avec des objectifs de vente ou de logistique. Ils sont là, avant tout, pour prouver aux clients que l'entreprise existe bien. Probablement aussi pour gérer un premier niveau de service après vente »,* Olivier Dubouis, directeur associé chez Diagma.

Leurs implantations prennent la forme d'un show-room ou d'un point d'accueil des clients adossé à un entrepôt. Ces deux formules ne répondent pas exactement aux mêmes objectifs *(voir encadré).*

À QUOI RESSEMBLENT LES MAGASINS DES *PURE PLAYERS* ?

Il s'agit davantage de points d'accueil clients que de véritables magasins. Ils sont de deux types.

1– Les show-rooms

– leur objectif : ils permettent de rassurer les clients sur l'existence réelle du marchand plutôt que de réaliser des ventes. Il s'agit avant tout de magasins « étendard ». Ils peuvent aussi remplir une fonction logistique (retrait et retour de colis commandés en ligne) et prendre en charge le premier niveau du service après vente.

– leur concept : ils présentent une petite partie de l'offre seulement, soit quelques centaines de références sur les dizaines de milliers qui sont disponibles en ligne. Leur surface commerciale dépasse rarement quelques centaines de mètres carrés et ils sont souvent implantés dans des zones de chalandise de seconde ou troisième importance.

– exemples : Cdiscount, Ldlc, Pixmania…

2– Les points d'accueil adossés à un entrepôt

– leur objectif : il est avant tout logistique. Les clients viennent y retirer les articles commandés sur le site internet pour les avoir plus rapidement, pour économiser les frais d'expédition, voire pour éviter de payer en ligne.

– leur concept : ces petites surfaces sont souvent peu aménagées pour la vente. Seuls quelques petits produits y sont exposés. Mais les clients peuvent accéder à la totalité de l'offre disponible en ligne, car ces points d'accueil sont adossés à l'entrepôt du marchand. Des bornes informatiques qui donnent accès au site internet permettent aux clients venus retirer un article d'y faire un achat de dernière minute.

– exemples : GrosBill, Mistergooddeal.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

La grande majorité se passe de magasins

Les cas de *pure players* qui ouvrent des points de contact restent finalement assez rares. D'autres ont sans doute imaginé le faire, avant de renoncer. Beaucoup estiment pouvoir se passer d'une incarnation physique. Amazon en est le meilleur exemple. Il affiche 19,17 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2008 et 645 millions de résultat net sans un seul magasin[20]. Sa marque est mondialement connue, et il figure parmi les e-commerçants leaders sur ses marchés dans la plupart des pays où il est présent. Certes, on lui prête depuis longtemps l'intention de constituer son propre réseau de boutiques. Mais pour l'instant, il parvient à vivre sans. Et pour cause. Il a choisi de s'appuyer sur les libraires indépendants du monde réel en leur proposant de relayer leur offre sur son site ce qui est beaucoup plus économique. Si Amazon est un cas particulier, c'est un des rares « poids lourds » du e-commerce à se passer de magasin. Chez les plus modestes, le statut de *pure player* heureux est encore plus répandu. De nombreux e-marchands de niches affirment très bien vivre sans une existence physique ouverte au public et ils n'envisagent pas de changer de modèle.

« Je n'envisage pas une seconde de créer une chaîne de magasins Envie de Fraises. L'e-commerce va dans notre intérêt car nous sommes sur un marché de niche (vêtements et accessoires pour femmes enceintes). Je pourrais imaginer, à la limite, de créer un flagship, *mais jamais un réseau »,* Anne-Laure Constanza, PDG et fondatrice d'Envie de Fraises.

Un problème de coût

L'ouverture d'un réseau de magasin pose bien sûr un problème financier. Cela explique que les candidats ayant franchi le pas sont quasi exclusivement de grands e-commerçants. Difficile en effet de couvrir les coûts fixes d'un magasin (loyer, frais de personnel, amortissement du fonds) quand on travaille avec des coefficients de marge brute inférieurs à 20 ou 30 % comme c'est très souvent le cas dans l'e-commerce. C'est précisément pour

20. Source : « Les résultats 2008 d'Amazon dépassent toutes les attentes », Journal du Net, 30 janvier 2009.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

limiter ses coûts d'exploitation que le fleuriste Aquarelle a décidé de fermer une grande partie de ses magasins – le réseau en a compté plus de 20 – pour n'en conserver que quelques-uns.

La librairie en ligne Chapitre.com semble explorer une voie particulière. Racheté par le groupe Bertelsmann (édition, presse…) ce *pure player* s'est retrouvé d'un coup adossé à un réseau de près de 70 points de vente. Cerise sur le gâteau, ces librairies qui n'avaient pas d'enseigne commune (Julliard à Paris, les Volcans d'Auvergne à Clermont-Ferrand…) sont progressivement rebaptisées Chapitre.com. Dans ce sens, le modèle peut fonctionner car les librairies préexistaient et elles n'ont pas besoin du site marchand pour se financer *(Voir encadré ci-dessous).*

Créer une galerie marchande

Tirer profit de son audience

Si les principaux *pure players* français sont partagés sur la nécessité de créer ou non un réseau physique, tous sont d'accord sur un point : ils sont devenus des carrefours d'audience. Plusieurs >>>

LE MULTICANAL DANS LES LIBRAIRIES Chapitre.com

Depuis qu'il est entré en 2007 au capital du libraire en ligne Chapitre.com (il en a pris le contrôle début 2009), spécialisé à l'origine dans les livres épuisés, Bertelsmann a entrepris de développer des services qui associent le site et les quelques 70 librairies physiques qu'il possède en France.

• **Les services proposés :**

– le retrait en magasin des livres commandés en ligne ;

– la création d'une carte de fidélité unique (site internet et magasins) pour encourager les clients à utiliser les deux canaux ;

– la possibilité pour toutes les librairies du réseau de commander les livres épuisés disponibles sur le site internet, pour les revendre en magasin.

• **Les services en projet :**

– la commande d'un livre en magasin pour une livraison à domicile ;

– la création d'un système d'alerte : un client qui cherche un titre épuisé l'indique à sa librairie, et celle-ci l'avertit si elle le trouve.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

>>> millions de visiteurs uniques se rendent sur leurs sites chaque mois. Au premier trimestre 2009, 7 internautes sur 10 (69,7 %) ont visité chaque mois, au moins l'un des quinze sites de e-commerce les plus populaires en France. Or, huit *pure players* figurent dans ce « top 15 »[21].

Cette fréquentation a évidemment de la valeur. Bon nombre d'e-commerçants (et pas seulement les *pure players*) comptent sur elle pour accroître leurs revenus avec la vente de publicité et de liens sponsorisés. Mais on aborde ici des logiques de média plutôt que de commerce. Cette situation est particulière aux e-commerçants qui sont à la fois des sites de commerce et des supports médias.

Le principe de la galerie marchande

Certains e-commerçants s'appuient sur leur audience pour bâtir un modèle de distribution. Il s'agit souvent de grands sites qui fédèrent autour d'eux des e-marchands en quête d'audience qui sont positionnés sur des marchés complémentaires. Ce regroupement finit par constituer une galerie marchande.

Ce mode de fonctionnement est connu. Les internautes intéressés par l'offre de l'un ou l'autre des marchands référencés passent leur commande sur le site portail. L'ordre est ensuite transmis au marchand concerné qui prépare le colis puis l'expédie au consommateur. Le promoteur de la galerie prélève une commission pour son rôle d'intermédiaire qui va de 8 à 15 % du chiffre d'affaires en fonction du type et de la valeur du produit. Le schéma de distribution s'inspire ici de celui des places de marché dites C to C *(consumer to consumer)* comme eBay et PriceMinister.

Quels sites créent des galeries marchandes ?

Les initiateurs de ces galaxies numériques sont très majoritairement de grands sites et des *pure players* tels Amazon, Pixmania et

21. Source : baromètre trimestriel de l'audience du e-commerce en France au 1er trimestre 2009, Médiamétrie//NetRatings.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Rueducommerce. La Fnac est l'un des rares distributeurs *clic and mortar* à les avoir rejoints.

Ces structures sont, à peu de choses près, la transposition sur Internet du concept des centres commerciaux qui ont grandi autour des hypermarchés. Mais, comme souvent, le modèle est plus puissant sur Internet. Les contraintes spatiales s'évanouissent ; une galerie marchande en ligne peut fédérer un nombre quasi infini de sites, ce qui n'est évidemment pas possible dans le monde physique. Rueducommerce compte plus de 400 e-commerçants affiliés, Pixmania plus de 1 000.

Mais il serait erroné de croire que seuls les grands *pure players* peuvent prétendre regrouper des marchands autour d'eux.

Des nombreux acteurs de taille inférieure et nettement moins connus du grand public tentent également l'aventure, sur des secteurs spécialisés comme la mode ou la décoration. Leur audience est évidemment moins large que celle des places de marché généralistes mais elle se veut plus qualifiée. Ces sites attirent les internautes grâce à leur gamme de produits plus large et plus profonde, mais aussi grâce à l'existence de contenus éditoriaux (fiches techniques détaillées, vidéos, avis d'experts…) et de services 2.0 (blogs, forums, systèmes de notation…).

Les autres intérêts de la galerie marchande

Le modèle de la galerie a des effets positifs sur le référencement du promoteur. En élargissant son offre grâce à des tiers, l'e-marchand multiplie les occasions d'apparaître en tête des résultats des requêtes des internautes sur les moteurs de recherche. Il augmente en même temps ses chances de réaliser des ventes plus fréquentes et plus importantes. Or, la fréquence d'achat est un paramètre de rentabilité capital car elle permet d'amortir les coûts d'acquisition des clients qui sont très élevés en ligne. Les

« Pourquoi propose-t-on toutes les familles de produits sur Pixmania ? Pour multiplier les occasions de commandes. On sait qu'on ne sera jamais leader sur le livre, mais on le lance afin que nos meilleurs clients achètent aussi les best sellers chez nous plutôt que chez un concurrent ». Jean Emile Rosenblum, cofondateur de Pixmania.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

initiateurs des galeries marchandes en profitent aussi pour amortir les coûts de fonctionnement de leurs services supports (solution de paiements, service clients). Ils louent en effet ces services aux commerçants qui le souhaitent.

Quels sites adhèrent aux galeries marchandes ?

Les e-marchands qui adhèrent à ces places de marché répondent à des profils différents. Il peut s'agir de petits et moyens *pure players* mais aussi d'industriels, de commerçants traditionnels, de grossistes voire de particuliers. Tous s'inscrivent avec la même idée : profiter de l'audience de la place de marché pour se construire une clientèle qui, ils l'espèrent, viendra acheter directement sur leur site au bout de la deuxième ou de la troisième commande.

Quels sont les risques ?

Si quelques petits e-commerçants décident de rejoindre une galerie marchande avec comme objectif de la quitter dès qu'ils auront constitué une clientèle, beaucoup se sentent pris au piège. Pour eux, l'adhésion n'est pas un choix mais presque une obligation dès lors que l'une des grandes galaxies marchandes décide de les concurrencer sur leur spécialité. S'ils ne rejoignent pas la galerie, ils risquent en effet d'être moins bien référencés par les moteurs de recherche que les Amazon, Pixmania ou Rueducommerce.

Les *pure players* très spécialisés peuvent se permettre de garder une totale indépendance ; à condition de proposer un produit unique ou que la place de marché ne vende jamais avec le même niveau de qualité et d'accompagnement (conseils, avis d'internautes, éditorial).

S'appuyer sur son avance technologique et son savoir-faire logistique

Il n'y a pas qu'en matière d'audience que les *pure players* ont des acquis. Certains comptent sur leur avance technologique (création de sites, ergonomie, analyse des données) et leur com-

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

pétence logistique pour résister. Si la plupart conservent jalousement leur savoir-faire, quelques-uns ont choisi de louer leurs services et parfois même leurs infrastructures (entrepôts, serveurs informatiques) à d'autres marchands. Amazon et Pixmania par exemple proposent de gérer l'intégralité des opérations logistiques (stockage, expédition) pour le compte d'e-commerçants, comme le ferait un prestataire. C'est à la fois un moyen de diversifier ses activités et de remplir les mètres carrés encore vides dans ses entrepôts.

Des *pure players* louent leur ingénierie : ils créent l'infrastructure technologique de sites de marchands non concurrents. Spartoo, l'un des *pure players* leaders en France avec Sarenza sur le marché de la chaussure et Yoos (mode) en Italie sont de ceux là. Spartoo a déjà bâti des sites pour des marques de sport et de mode et Yoos a créé récemment celui de la marque Dolce & Gabana.

Ces compétences clés reposent sur des infrastructures mais surtout sur des hommes. Pour les *pure players* tout l'enjeu consiste donc à les fidéliser pour éviter qu'ils rejoignent les filiales e-commerce des distributeurs du monde physique, voire des industriels.

* * *

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Du référencement à la livraison : évolutions de l'environnement du e-commerce

Les e-marchands quels qu'ils soient, distributeurs traditionnels, producteurs ou *pure players*, inscrivent leur activité dans l'environnement du e-commerce. Celui-ci comprend différents éléments qui participent tous à la bonne fin de l'acte d'achat. Quatre d'entre eux ont un impact majeur : le moyen de rechercher une offre sur le Web (marchand ou produit), le paiement, la logistique (stockage et préparation des commandes) et la livraison au consommateur.

Certains de ces éléments ont pour terrain le monde virtuel (la recherche) et d'autres, le monde physique (la logistique et le transport) ; le paiement se situant à cheval entre ces deux mondes.

Dans tous les cas, il s'agit de domaines complexes et changeants. Le schéma se complique encore avec l'entrée en jeu de prestataires qui font à un moment ou à un autre le lien entre le marchand et son client final. Impossible pour un produit ou un marchand d'être localisé dans l'immensité d'Internet sans passer par un moteur de recherche. Difficile également de concrétiser une transaction sans recourir aux plates-formes de paiement. Enfin, comment faire pour délivrer un colis au consommateur sans faire appel aux services d'un transporteur ?

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Aucun e-commerçant ne peut prétendre exercer son activité s'il n'a pas une vision d'ensemble de ces questions et s'il n'est pas en mesure de tirer le meilleur parti des offres existantes.

La localisation des marchands : l'évolution des clés de recherche

Comment cherche t-on en ligne ?

À la question « comment les consommateurs cherchent-ils un produit dans le monde réel ? », la réponse est assez simple. Ils se rendent dans un centre commercial ou dans une rue commerçante, entrent dans un magasin, puis se dirigent vers le rayon où est censé se trouver le produit qu'ils recherchent. C'est seulement à ce stade qu'ils comparent les offres entre elles (produits, marques, prix).

À la même question « comment les consommateurs cherchent-ils un produit ? » mais sur Internet cette fois, il existe plusieurs réponses. Internet permet d'effectuer des recherches par filtres successifs comme dans le monde physique, (une galerie marchande, puis un e-marchand, puis un rayon, puis un produit), mais il autorise aussi de nombreux raccourcis. Grâce aux moteurs de recherche et comparateurs divers, un internaute peut y rechercher directement une marque, une unité de besoin (des chaussettes, des jouets…), une référence, un prix, voire depuis peu une image.

La première conséquence de cette évolution est que le point d'accès à l'offre n'est plus le même. Dans le monde physique, c'est le magasin qui joue ce rôle, car il s'impose à la vue du consommateur.

Sur Internet, les sites marchands – le pendant des magasins du monde réel – ne sont pas systématiquement la porte d'entrée de la recherche. Ils sont très souvent supplantés dans ce rôle par les outils de recherche (moteur de recherche, comparateur de prix…). Ce sont eux qui orientent les consommateurs vers les marchands.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Les clés d'entrées privilégiées par les internautes

Sur Internet, les portes d'entrée qui conduisent à l'offre sont multiples, on l'a vu. Tout le défi est de savoir lesquelles sont les plus empruntées par les internautes et pourquoi ? Là encore il n'y a pas de réponse unique. Tout dépend de l'internaute, de la nature de l'achat (impliquant ou non), du type de produit (standardisé ou pas), de sa distribution (large diffusion ou vente exclusive), mais aussi de la puissance du nom de son fabricant, de son distributeur ou de la marque.

L'unité de besoin

Si les voies d'accès sont de plus en plus nombreuses, certaines paraissent prendre le pas sur d'autres. Il semble que les internautes recherchent de plus en plus en fonction d'une unité de besoin, comme par exemple « chaussettes » ou « jouets », et de moins en moins en fonction d'un marchand ou d'une marque car c'est la clé d'entrée la plus immédiate et surtout la moins restrictive. En saisissant « chaussettes » sur un moteur de recherche, le consommateur est certain d'avoir la réponse la plus large à la fois en termes de marchands, de marques et de prix. Ce mode de recherche l'expose toutefois au risque d'être noyé dans un océan de réponses. Avec le temps et la pratique des moteurs de recherche, les internautes formulent des requêtes de plus en plus précises. Le comparateur de prix LeGuide.com indique ainsi qu'en mars 2009, près de 60 % des internautes formulaient des requêtes comportant au moins trois mots diffé-

« Internet va générer des modes de consommation de plus en plus diversifiés. On peut imaginer qu'un internaute saisira « Ipod » ou « Apple » sur un moteur de recherche s'il convoite un baladeur mp3, mais plutôt le mot générique « réfrigérateur » s'il a besoin de renouveler le sien », Yseulys Costes, fondatrice de MilleMercis.

« Un internaute qui doit refaire son CV va saisir « faire son CV » dans un moteur de recherche. Il ne pensera pas à taper directement Word. Nous devons faire en sorte que nos produits apparaissent dans ce type de requêtes. », Franck Halmaert, directeur vente directe de Microsoft France.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

rents, alors que deux ans auparavant, les deux tiers des internautes saisissaient deux mots.

Le prix

Après le besoin, le prix promet de rester une clé de recherche importante. En premier lieu, parce que les gens viennent sur le Web pour y faire de bonnes affaires. En second lieu, parce que la crise économique actuelle accentue le phénomène. Sans surprise, au troisième trimestre 2008, 45,5 % des internautes français, soit près de 15 millions de personnes, ont visité au moins un comparateur de prix avant de faire un achat en ligne[22]. L'entrée dans l'offre par le prix concerne plutôt les achats peu impliquants, pour lesquels l'internaute est à la recherche d'une offre « spot ». Si le prix sert de point d'entrée à la recherche, il peut également intervenir à la fin du processus pour valider le choix. Une fois qu'il a sélectionné un marchand, le consommateur interroge un comparateur de prix pour vérifier que le produit qu'il convoite n'est pas significativement moins cher ailleurs.

L'image

Une dernière clé de recherche pourrait trouver sa place dans le trousseau des internautes : l'image. Des moteurs spécialisés proposent aujourd'hui la recherche visuelle en fonction de la forme et de la couleur des produits. Les sites PureShopping (ex Shopoon), SerialShoppeuse en France et Modista aux États-Unis ont investi ce créneau. Un internaute peut y rechercher des « chaussures rouges » ou une « robe noire » par exemple. Aussitôt qu'il a saisi les termes de sa recherche dans le moteur, celui-ci lui affiche une première sélection de produits. À ce stade, il s'agit d'une simple recherche sémantique. La recherche visuelle intervient dans un second temps. Elle se met en route dès que l'internaute clique sur un produit en particulier. Le moteur lui propose alors une nouvelle série de produits, choisis pour leur ressem-

22. Source : Top 5 des comparateurs de prix, 3e trimestre 2008, Mediametrie//NetRatings.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

blance avec l'article sélectionné. Ce mode de navigation tente de rétablir une logique de découverte de l'offre plus intuitive et comparable en cela à celle qui prévaut dans un magasin. Il peut être pertinent sur des marchés comme la mode et la décoration où le critère esthétique compte et où l'achat d'impulsion existe.

Le nom

Il a plus que jamais son sens sur le Web. Internet rappelons-le, est avant tout un monde de mots. C'est à travers eux que les offres (marchands et produits) peuvent être localisées sur les milliards de pages d'Internet. Or un nom est un mot, ce qui en fait du coup une clé de recherche. Tous ceux qui exploitent un nom, grands distributeurs, mais aussi industriels ou petits marchands ont désormais des chances d'être identifiés et de vendre en ligne. Il suffit que l'internaute connaisse leur nom et le saisisse dans un moteur de recherche. Le site spécialisé dans la vente d'articles pour femmes enceintes Enviedefraises *(voir page 43)* par exemple, a réussi à « se faire un nom » sur le Web dans sa spécialité. Résultat plus de 35 % des visiteurs arrivent maintenant directement sur le site après avoir saisi le nom de la marque, selon Anne-Laure Constanza, sa fondatrice. C'est encore la meilleure garantie que l'internaute ne flânera pas en route chez un concurrent.

« En renforçant la puissance du nom, Internet oblige les marques à se différencier encore plus qu'avant par leurs produits. Elles doivent être celles que les gens ont en tête si elles veulent avoir une chance qu'ils saisissent directement leur nom dans les moteurs de recherche », Gauthier Picquart, PDG de Rueducommerce.

Conséquences de l'évolution des clés d'entrée

Tous les vendeurs sont logés à la même enseigne

Si l'on fait exception du cas particulier du nom, les modes de recherche générique (par unité de besoin, par prix, voire par image) tendent à rebattre les cartes entre les marchands. Les petits ou les inconnus ont – presque – autant de chances de recevoir des visiteurs que les grands e-commerçants pour peu que leur référen-

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

cement naturel (le classement automatique des marchands par les moteurs de recherche) soit bon. Le référencement payant (l'achat de mots clés sur les moteurs) favorisera néanmoins les marchands les plus riches, en tous cas ceux qui investissent massivement dans l'achat de mots de clés.

« Les moteurs de recherche et leurs algorithmes techniques sont façonnés pour la mise en valeur d'offres spécialisées », Yves Bayart, consultant et ancien directeur des activités e-business.

Néanmoins, en cherchant par l'unité de besoin ou la marque sur un moteur de recherche, un internaute peut faire apparaître en début de liste de résultat – grâce au référencement naturel – un marchand dont il ne connaissait pas l'existence et finir par acheter chez lui. Ce genre de découverte est aussi possible dans la rue bien sûr, mais il est plus rare. Surtout, il existe des rencontres entre l'offre et la demande qui ne sont possibles que sur le Web, comme par exemple l'achat chez un marchand situé à l'étranger.

« Quand un magasin s'ouvre dans la rue où un client passe tous les jours, il finit par y entrer si la vitrine est belle, même si la marque est inconnue. C'est pareil sur le Web, à la différence que le marchand a la possibilité de déplacer son magasin à son gré dans les rues les plus passantes », Fabrice Berger Duquenne, directeur général de Pureshopping.

Le rôle stratégique du référencement

On imagine les conséquences de ces nouveaux modes de recherche pour les e-marchands. La compétence en matière de référencement devient stratégique. Les vendeurs en ligne, qu'il s'agisse de producteurs ou de distributeurs, vont devoir apprendre à décrire leurs produits en fonction des usages que peuvent en faire les consommateurs. C'est à cette condition qu'ils « accrocheront » les mots clés ou les groupes de mots les plus pertinents pour les internautes. Une démarche qui profitera autant au référencement naturel qu'au référencement payant. C'est tout un

« Le référencement réclame une sacrée technicité. Car la capacité à attirer du trafic peut varier de 10 % selon qu'un commerçant aura acheté par exemple, le groupe de mots « acheter pas cher » ou « acheter moins cher », Corinne Lejbowicz, PDG de LeGuide.com.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

art que peu d'e-commerçants maitrisent aujourd'hui. La recherche sur Internet, le search comme disent les spécialistes, est une discipline jeune et son principal opérateur Google, qui totalise près de 90 % des requêtes sur les moteurs de recherche, en détient, en France le quasi monopole.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

La livraison des colis : vers une diversification des modes de mise à disposition

Une étape qui échappe au e-commerçant

Pour l'e-commerçant, la dernière étape de l'offre d'achat consiste à mettre en œuvre les moyens d'acheminer les colis jusqu'au client final dans les meilleures conditions de tarif, de délai et de sécurité. Et là, comme aux autres moments de la relation commerciale (recherche en ligne, navigation sur le site, paiement, préparation du colis, service clients), l'e-commerçant cherche à satisfaire son client. Sa tâche est ici plus compliquée car il n'a pas la main sur le transport et en particulier sur le fameux dernier kilomètre. La remise du colis au consommateur est en effet toujours sous-traitée, sauf dans le cas où les consommateurs viennent retirer leurs colis en magasins. Elle est majoritairement opérée par La Poste qui assure les trois quart du trafic mais aussi par Adrexo, des messageries express (Chronopost, DHL, Fedex, TNT, UPS…), des opérateurs de points relais (Sogep, Mondial Relay, Kiala, Chrono Relais…), et d'autres transporteurs spécialisés notamment pour les produits lourds et encombrants (gros électroménager, mobilier…). Bien qu'il se dessaisisse de l'acheminement du colis au profit d'un prestataire, la législation veut que l'e-commerçant soit responsable de plein droit de l'exécution de la commande jusqu'à la livraison finale au client.

Quelle valeur ajoutée l'e-commerçant peut-il apporter ?

Le suivi de colis

Le suivi de l'information est un des éléments de la valeur ajoutée que peut apporter l'e-commerçant. Les cyberacheteurs n'admettent plus de ne pas savoir où est leur colis et quand ils vont le recevoir. Le suivi de colis est une réponse à cette demande. Cette dernière peut être assez facilement exaucée car le suivi est toujours accessible sur le site du transporteur et parfois également sur certains sites d'e-commerçants.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Pixmania et Vente-privée proposent le suivi de colis sur leur site internet. Chez ce dernier, le client est en mesure de suivre sa commande du début à la fin. Les cinq premières étapes retracent les opérations réalisées en interne chez Vente-privee qui vont de la validation de la commande à la remise du colis aux services de La Poste.

L'éventail des solutions de livraison

L'attente première des consommateurs se situe, semble t-il, encore ailleurs. Du point de vue de l'acheteur à distance, l'e-commerce est avant tout un format de distribution pratique. Le cyberacheteur attend que cet avantage se traduise sur le terrain de la livraison. Il désire un service à la fois rapide, souple, peu coûteux et de plus en plus personnalisé. Aucune solution de livraison ne peut satisfaire à la fois toutes ces exigences. C'est probablement leur combinaison qui permettra au consommateur de trouver la solution de livraison qui lui convient. Il peut en effet préférer être livré à domicile, retirer son colis en point relais, dans un bureau de poste, voire dans une consigne automatique, en fonction des caractéristiques du produit attendu (Est-il encombrant ou pas ? Est-il précieux ou non ?), du prix de la livraison et, bien sûr, de son emploi du temps et de ses déplacements. Charge au commerçant de lui offrir le choix le plus large possible. Les cyberacheteurs ne les ont pas attendus. Leur pratique est déjà multimodale. Si 88 % d'entre eux optent pour la livraison à domicile, ils sont aussi 43 % à retirer leur colis en point relais et 19 % à se déplacer en magasin pour le récupérer[23]. En dehors de ces trois formes dominantes, il existe une multitude d'usages comme, par exemple, la livraison au bureau ou chez un voisin, le retrait dans les consignes automatiques. D'autres formes sont encore à inventer.

23. Source : 5e baromètre Fevad-Médiamétrie//NetRatings, juin 2009.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Panorama des principaux modes de livraison

La remise à domicile

La livraison à domicile plébiscitée par les Français

La réception du colis à domicile reste de très loin le mode de livraison favori des Français. C'est un vrai plébiscite : dans près de 9 cas sur 10, les cyberacheteurs optent pour cette formule, dont La Poste, au travers de ColiPoste, est le principal acteur.

Mais l'assurance que le produit arrivera jusqu'à eux ne suffit pas toujours aux acheteurs en ligne. La livraison à domicile suppose aussi des contraintes qu'ils acceptent de moins en moins. Actifs pour une bonne partie d'entre eux, les cyberacheteurs veulent éviter d'être retenus chez eux dans l'attente de la livraison. En cela, ils se montrent plus exigeants que les acheteurs de la vente à distance traditionnelle. Le taux d'instance – les colis non remis – est en moyenne de 10 à 15 % chez les grands opérateurs postaux en Europe. Il s'établit à 10 % pour La Poste française.

Bien que le taux d'instance soit plutôt faible, les opérateurs de transport et notamment les acteurs du colis réfléchissent à des solutions pour fluidifier la livraison. La Poste est évidemment au cœur du sujet dans la mesure où elle a acheminé environ les trois quarts des 330 millions de colis (B to C et C to C) expédiés en 2008[24].

L'élargissement des formes de la livraison à domicile – des horaires de remise décalés

Plusieurs pistes sont à l'étude ou en voie d'être testées. L'une d'elles pourrait être de décaler les horaires de passage au domicile des particuliers, en début ou en fin de journée pour avoir plus de chances de les y trouver. Au second semestre 2009, Chronopost, la filiale expressiste de La Poste qui délivre environ 40 000 colis par jour au domicile, envisage de tester sur Paris la livraison le soir entre 19 h et 21 h.

24. Source : Source : estimation La Poste.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

– la livraison sur rendez-vous

Une seconde solution consiste à s'assurer de la présence du client à son domicile avant de le livrer. Un appel téléphonique ou un SMS envoyé la veille de la date de livraison permettrait de lui demander s'il est en mesure de réceptionner son colis ou s'il préfère qu'il soit déposé directement au bureau de poste où il ira le récupérer.

Une variante plus personnalisée de cette solution est également envisageable avec la livraison sur rendez-vous : c'est encore la meilleure garantie de faire aboutir la livraison. Mais ce service nécessite la mise en place de tournées spécifiques et coûte plus cher. Il semble néanmoins correspondre à une tendance de fond. La livraison sur rendez-vous va dans le sens de la personnalisation et du service et s'inscrit aussi dans le cadre d'une pratique qui se répand. Les supermarchés en ligne (AuchanDirect, CarrefourDirect/Ooshop, Coursengo, Monoprix, Telemarket…) la proposent pour les courses alimentaires (ils fixent un créneau de livraison de 2 heures) quasiment depuis le lancement de leur activité. Cela se pratique aussi depuis longtemps dans le B to B. Même dans l'e-commerce non alimentaire à destination des particuliers, la livraison à domicile sur rendez-vous commence à exister. Le fleuriste Aquarelle l'a mise en place, ce qui banalise la prestation aux yeux des consommateurs et contribue à élever leur niveau d'exigence.

Pour l'heure, le frein est essentiellement économique. Ce service coûte plus cher. Les internautes seront-ils prêts à payer un supplément pour en bénéficier ? Certains, sans aucun doute. Les e-commerçants en viendront-ils à offrir la prestation à leurs meilleurs clients ? L'exemple de la Grande-Bretagne prouve que c'est possible. DPD, la filiale de Geopost (la holding du groupe La Poste qui coiffe les activités colis) propose depuis mai 2007 aux cyberacheteurs de leur livrer gratuitement leur nouveau téléphone portable à domicile et sur rendez-vous. Le client reçoit un SMS le matin du jour de la livraison qui lui précise à quelle heure il sera livré, à trente minutes près. Il peut accepter ou demander

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

par retour de SMS (ou par e-mail) à être livré dans les 3 jours qui suivent. Outre que ce service est confortable pour les consommateurs, il a fait baisser le taux d'instance de l'ordre de 15 % chez DPD, le logisticien d'Orange en Grande-Bretagne.

En France, ColiPoste a testé en 2008 la livraison sur rendez-vous et compte la déployer à Paris dès 2010.

– la livraison express

L'exigence des cyberacheteurs ouvre aussi des perspectives aux solutions de livraison express à domicile. Dans l'idéal, ils veulent réunir les avantages de la vente à distance (absence de déplacement) et ceux de l'achat en magasin (immédiateté de l'achat).

Ce mode de livraison issu à l'origine de l'univers du B to B est passé progressivement dans celui du B to C. En France, Chronopost propose notamment une livraison le lendemain avant 13 heures. D'autres opérateurs comme DHL, Fedex, TNT ou UPS sont aussi sur ce marché.

Mais il existe sur Internet une clientèle encore plus impatiente qui réclame son article dans la journée. De là, le développement de solutions de livraison à domicile par coursier. Le client est assuré de recevoir son colis quelques heures seulement après son achat en ligne. Cependant, ce mode de livraison est marginal et a toutes les chances de le rester. Tout d'abord en raison de son prix : cette prestation connotée « VIP » est généralement facturée entre 22 et 30 € au client.

Ensuite, parce que cela soulève un problème logistique. Ces services n'ont de sens que si les commerçants sont certains de suivre le rythme en entrepôt. Car pour livrer une commande en express, il faut être capable de la préparer en express. Et dans le meilleur des cas, cela ne peut concerner que les produits que le commerçant a immédiatement sous la main, c'est-à-dire en stock. Néanmoins, quelques e-commerçants comme Pixmania, Amazon,

« Nous envisageons de proposer la livraison express. Cela va dans la logique du temps et des usages. Mais ce service s'adresse pour l'instant à une clientèle urbaine voire parisienne », Gauthier Picquart, PDG de Rueducommerce.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Cdiscount ou Fauchon proposent ce mode express de livraison. Chez Pixmania par exemple, 100 à 150 livraisons empruntent ce circuit chaque jour. C'est une façon de répondre à la concurrence des enseignes qui vendent à la fois en ligne et en magasin et proposent de plus en plus souvent à leurs cyberclients de retirer leur colis dans un point de vente, quelques heures seulement après l'achat.

« Les frais de livraison deviennent inacceptables pour le consommateur à partir de 15 % du montant de la commande. Entre 12 et 14 %, on entre dans la zone grise. », Jérôme Dillard, directeur général de B2S et ancien directeur général de Home Shopping Service (Groupe M6).

L'obstacle du prix

La plupart des variantes présentées ci-dessus pour faciliter la livraison à domicile se heurtent à la réalité économique. Toutes ou presque induisent un coût supplémentaire qui sera répercuté sur l'e-commerçant ou directement sur le consommateur. Tout le monde n'acceptera pas de payer davantage surtout pour des commandes d'un montant unitaire faible ce qui plaide pour la recherche de solutions de livraison diverses, en complément de la remise à domicile.

Le relais colis

Des réseaux de plus en plus nombreux

La première alternative à la livraison à domicile est la livraison en point relais. Les clients viennent retirer leur colis chez un commerçant de quartier, plutôt que de le recevoir chez eux. Ce circuit mis sur pied par les vépécistes à l'origine pour sortir de la dépendance vis-à-vis de La Poste, complète utilement la livraison à domicile. Sa part de marché qui est de 20 % environ a toutes les chances d'évoluer. L'activité et la part de marché des relais colis devraient progresser sous le double effet d'un référencement plus fréquent chez les e-marchands (beaucoup

« Dans les trois à cinq ans à venir, la part de marché du point relais pourrait atteindre 25 à 30 % », Delphine Mallet, directrice marketing de Chronopost.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

ne proposent pas encore les Relais Colis parmi leurs solutions de livraison) et d'une offre qui ne cesse de s'élargir. Car au-delà des réseaux historiques hérités de la VPC (Sogep/Redcats, Mondial Relay/Groupe 3 Suisses) de nouveaux acteurs apparaissent comme Kiala ou Chrono Relais/à2pas qui s'appuie sur les buralistes *(voir encadré ci-dessous)*. Même des enseignes traditionnelles comme Cultura, commencent à héberger dans leurs magasins des points relais ouverts à différents vendeurs à distance, afin d'augmenter leur fréquentation.

Au total, 10 000 points relais environ fonctionnent déjà en France et ce chiffre est appelé à augmenter.

LES PRINCIPAUX RÉSEAUX DE POINTS RELAIS EN FRANCE

Chrono Relais

– Historique : lancé en 2007, ce réseau est le résultat de la coopération entre trois acteurs. Chronopost la filiale de La Poste prend en charge le transport des colis, Altadis apporte les points relais au sens physique du terme (réseau des buralistes à2pas) et la société Pickup Services assure la partie informatique et la supervision du dispositif (logiciel de gestion des colis dans les points relais et terminal PDA pour scanner les colis à réception).

– Principe : c'est un réseau mutualisé. 80 vendeurs à distance référencent la marque Chrono Relais sur leurs sites comme solution de livraison. Les colis sont mis à la disposition des consommateurs le lendemain du jour de la commande avant 13 h, au même prix qu'une livraison à domicile par Chronopost (soit de 10 à 20 euros, selon les sites de e-commerce).

– Réseau : 3 100 buralistes sur les 29 000 existants en France hébergent un point relais.

– Volume colis : 1 500 colis par jour début 2008, 10 000 colis par jour début 2009.

Kiala

– Historique : créé en 2002 au Benelux, Kiala étend son réseau en France en 2004. Il s'implante aujourd'hui en Espagne. Il a équipé le réseau avec un système d'information moderne permettant d'automatiser les opérations de traitement des colis (récep-

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

tion et remise, relance des clients…). Kiala a développé un logiciel propre et doté les points relais avec des terminaux PDA.

– **Principe :** Les points relais distribuent les colis pour le compte de tous les vendeurs à distance adhérents à Kiala. Les consommateurs viennent y retirer leur colis. Les points relais distribuent les colis jusqu'à 15 kg voire 20 kg dans un délai de 48 heures en général. 85 vendeurs à distance référencent déjà la solution Kiala en France, ils sont plus de 200 en Europe.

– **Réseau :** 3 850 points de livraison en France (plus de 5 000 en Europe) hébergent un point relais Kiala.

– **Volume colis :** Kiala gère au total près de 8 millions de colis par an sur l'ensemble des pays où il opère.

Mondial Relay (Groupe 3 Suisses International)

– **Historique :** l'activité de distribution de colis aux particuliers a démarré dès 1974 dans le Groupe 3 Suisses. Le réseau de points relais a pris le nom Mondial Relay en 1997.

– **Principe :** le réseau sert de point de distribution des colis pour toutes les enseignes du groupe 3 Suisses International (3 Suisses, Blanche Porte, Bleu Bonheur, Bruneau…), mais aussi pour les 130 vendeurs à distance clients de Mondial Relay extérieurs au groupe 3 Suisses.

– **Réseau :** 4 300 commerçants partenaires d'ici la fin de 2009 en France. Mondial Relay est implanté en Belgique, Espagne et Luxembourg à travers 1 600 points relais au total. Le réseau est aussi présent de manière indirecte en Allemagne, Autriche et Grande-Bretagne (via Hermès, la filiale relais colis de son actionnaire, le groupe Otto).

– **Volume colis :** 16 millions en 2008* (flux allers uniquement).

** le volume total de colis géré par Mondial Relay est plus près de 35 millions si l'on ajoute les produits encombrants livrés à domicile et les colis remis aux bureaux de poste.*

Sogep (groupe Redcats)

– **Historique :** le réseau est né en 1986. Il est opéré par Redcats, la filiale vente à distance du groupe PPR

– **Principe :** il s'agit d'un réseau ouvert qui traite principalement les colis des enseignes de Redcats (La Redoute, Cyrillus, Vertbaudet, Daxon, La Maison de

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Valérie…), mais aussi du groupe PPR (La Fnac, éveil&jeux…). Le réseau est également ouvert à des clients extérieurs à PPR comme SFR et le messager et logisticien TNT. Les consommateurs peuvent venir y retirer leurs colis à J+2 en moyenne (J+I à La Redoute, pour toute commande passée avant 16 h), pour un prix inférieur à celui d'un colis livré à domicile.

– **Réseau :** environ 4 000 commerçants partenaires

– **Volume colis :** 30 millions par an*.

**À ce chiffre, il convient d'ajouter 10 millions de colis (encombrants livrés à domicile et colis reversés à ColiPoste) gérés par la Sogep.*

(1) : le terme point relais est pris ici dans une acception large. Seuls les réseaux Mondial Relay et Sogep couvrent toute la chaîne logistique : ils ramassent les colis chez les chargeurs, les trient, les transportent jusqu'aux points relais et organisent leur distribution via des commerçants indépendants.

A2pas est une fédération de buralistes qui gère uniquement la distribution finale des colis aux consommateurs via ses bureaux de tabac. La logistique en amont est assurée par des transporteurs extérieurs parmi lesquels Chronopost.

Quant à Kiala, c'est une entreprise commerciale et informatique qui s'appuie en France sur le réseau Mondial Relay. Kiala recrute des vendeurs à distance qui lui confient leurs colis pour une distribution en points relais. Kiala est aussi le concepteur de la solution informatique qui équipe le réseau Mondial Relay en France.

Sources : Redcats, Kiala, Chronopost, Mondial Relay.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Une solution qui présente de réels avantages

La multiplication des propositions de points relais indique qu'il s'agit là d'un marché prometteur allant dans le sens de la proximité. 85 % des Français sont à moins de 5 kilomètres d'un point relais[25].

Le point relais joue aussi sur la dimension économique car c'est une solution logistique moins coûteuse que la livraison à domicile. Cela est souvent vrai pour le consommateur même si l'écart de prix avec le domicile tend à disparaître. Les e-commerçants qui référencent la solution Kiala proposent la mise à disposition en point relais 15 % moins cher en moyenne que la livraison à domicile en Colissimo Access. Le point relais revient

" La notion de proximité est essentielle dans le concept du point relais. Elle encapsule à la fois la dimension géographique, à travers le maillage du territoire, et la dimension temporelle à travers l'amplitude horaire d'ouverture des commerces ", Delphine Mallet, directrice marketing de Chronopost.

>>>

LES RELAIS COLIS FACILITENT LES ÉCHANGES DE PRODUITS

Les opérateurs télécom passent de plus en plus souvent par les points relais pour procéder à l'échange des « box » (boîtiers de réception pour le téléphone, Internet et la télévision) de leurs abonnés. Le réseau Kiala, qui a notamment pour clients Free et SFR, a déjà procédé à plus de 800 000 échanges depuis qu'il a créé ce service en 2006.

Les relais colis facilitent, il est vrai, l'opération. Elle se fait désormais en un seul déplacement. L'abonné dépose sa « box » au relais colis (parce qu'elle est en panne ou parce qu'il renouvelle son équipement) et récupère la nouvelle au passage. Dans l'ancien circuit logistique, l'échange était plus compliqué et plus coûteux pour l'opérateur : un livreur devait déposer le nouveau terminal au domicile du particulier avant que ce dernier expédie l'ancien par ses propres soins.

Outre sa simplicité, ce nouveau circuit garantit aux opérateurs télécoms de récupérer la totalité de leurs terminaux pour les rénover ou les recycler. En effet, le particulier ne peut obtenir le nouvel équipement que si il restitue l'ancien. Ce n'était pas toujours le cas auparavant puisque les deux flux (réception et retour) étaient désynchronisés. De ce fait, certains clients négligeaient de renvoyer l'ancienne « box ».

25. Sources : Redcats et Kiala (réseau Mondial Relay).

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

>>> également moins cher pour le marchand : un colis de 1 à 3 kg va lui coûter entre 15 % et 30 % moins cher s'il passe par un point relais plutôt que par la livraison à domicile. L'intérêt économique est encore plus fort depuis qu'a été votée la loi de modernisation de l'économie (LME). Elle impose désormais aux vendeurs à distance de prendre en charge les frais d'expédition retour pour tout article rendu dans le cadre du droit de rétractation. Il y a donc fort à parier que les e-commerçants encourageront la solution de livraison la moins coûteuse.

Quelques réserves à lever

Si le point relais a incontestablement de l'avenir, il est aussi confronté à certaines difficultés. Pour commencer, les commerçants de proximité ont souvent de faibles capacités de stockage et ne peuvent pas manipuler de colis trop lourds (jusqu'à 20 kg en général) ou trop volumineux. Autre réserve, les commerçants n'ont en principe que peu temps à accorder à la gestion des colis (réception, stockage, remise aux clients) car leur priorité reste la bonne marche de leur activité.

« Demain, des immeubles organiseront leur propre relais colis. Ils confieront à un retraité ou à une mère au foyer la collecte des colis pour l'ensemble des résidents, moyennant une rémunération », Gérard Gallo, conseiller du président de Laser.

L'efficacité du dispositif des points relais passe aussi obligatoirement par la pérennité du réseau. Les réseaux existants ont des progrès à accomplir sur cette question. Ils doivent commencer par fidéliser les commerçants qui hébergent des points relais. Or ce n'est pas facile, certains commerçants quittent les réseaux après un certain temps, devant les contraintes et la faible rémunération qu'ils peuvent attendre de cette activité. Un commerçant peut en effet espérer gagner entre 120 et 180 euros par mois, compte tenu d'une commission de 0,3 euro par colis en général, et du faible nombre de colis traités (20 à 30 par jour en moyenne). Les défections sont particulièrement fortes dans les grandes villes où les commerçants qui bénéficient d'un bon emplacement se passent facilement de ce revenu d'appoint.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

En compensation, les promoteurs des réseaux de points relais font valoir aux commerçants le trafic nouveau que l'activité de distribution des colis peut apporter à leur point de vente.

Les autres solutions de livraison

Le retrait en magasin

À côté de la livraison à domicile et du point relais plusieurs autres solutions se développent. Le retrait des colis en magasin en fait partie. Les points de vente découvrent la fonction logistique depuis l'avènement des modèles de distribution multicanaux *(voir page 37)*. Déjà, près d'un cyberacheteur sur cinq opte pour cette solution aujourd'hui[26] alors que peu d'enseignes l'ont mise en place.

La livraison à domicile, le retrait en point relais et en magasin ont toutes les chances de demeurer les trois principaux modes de mise à disposition des colis. Cela n'empêche pas le développement d'alternatives complémentaires destinées à répondre aux attentes des consommateurs non encore satisfaites.

La réception sur le lieu de travail

La livraison des colis sur le lieu de travail fait partie de ces possibilités. Mais elle n'est pas toujours très bien acceptée par les entreprises qui redoutent que ce flux perturbe leur activité. Elles sont aussi peu enclines à accepter les colis déposés à l'attention de leurs salariés pour des raisons de sécurité. Quant aux salariés, certains refusent d'être livrés au bureau par souci de discrétion. Dans ces conditions, la solution pourrait être d'approcher le colis du lieu de travail sans aller jusqu'à le déposer dans l'entreprise. Comment ? Certains observateurs imaginent de créer des points de rendez-vous dans les grands quartiers de bureaux, à l'entrée des zones d'activités ou sur les parkings des grandes entreprises. Les internautes s'y rendraient au jour et à l'heure prévus pour récupérer leur colis. Plusieurs centaines de colis pourraient ainsi

26. Source : 5e baromètre Fevad-Médiamétrie//NetRatings, juin 2009.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

être distribués en peu de temps. Tout le monde y trouverait son compte. À commencer par le marchand qui réduirait ses coûts en éliminant le fameux dernier kilomètre de livraison jusqu'au client. Une vraie perspective d'économie, puisque le coût du « dernier kilomètre » qui va jusqu'au consommateur est estimé, en vente à distance, entre un tiers et la moitié du coût total de la prestation de transport. Le consommateur, quant à lui, récupèrerait son colis sur son trajet quotidien. Seul inconvénient, il doit ensuite rapporter son colis jusque chez lui, ce qui n'est pas forcément commode s'il est usager des transports en commun.

Les consignes automatiques

Aucun mode de livraison n'est parfait. Mais on peut se demander à quoi ressemblerait la solution idéale si elle existait. Elle permettrait de récupérer son colis près de chez soi, à n'importe quel moment du jour et de la nuit et sans avoir à faire la queue nulle part. Le tout pour un prix économique. On se rapproche d'un tel scénario avec la consigne automatique. Il s'agit de coffres verrouillés par un code, où le colis est déposé en attendant que son propriétaire vienne le récupérer. Ces consignes sont installées au pied des immeubles le plus souvent. Le dispositif fonctionne en Allemagne par exemple. En France, ColiPoste dispose d'un réseau de 31 consignes sous l'enseigne Cityssimo, ouvert 24h/24, et principalement situé à Paris et dans les grandes villes *(voir encadré page 89)*. Mais l'offre est pour l'instant peu connue des consommateurs car peu d'e-marchands la proposent.

Le cas des produits encombrants

Les multiples solutions de livraison présentées jusqu'ici concernent des produits « colisables ». C'est la plus grosse partie du marché en volume de livraison. Mais ce n'est pas tout le marché, les consommateurs achètent aussi des produits volumineux (gros électroménager, mobilier…) sur Internet. Pour livrer ces articles, les sites marchands doivent passer par des sociétés spécialisées. Sur ce segment de marché, l'offre de transport est nettement

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

LA POSTE TESTE LES CONSIGNES AUTOMATIQUES AVEC CYTISSIMO

– **Historique :** l'expérience Cityssimo a débuté en 2005 à l'initiative de ColiPoste, la direction colis de La Poste. Le réseau compte aujourd'hui 31 sites équipés en France. La plupart d'entre eux se trouvent à Paris.

– **Configuration :** chaque site se présente sous la forme d'un local fermé, souvent installé au pied des immeubles. Il est accessible 24h/24 aux abonnés au service, grâce à leur code d'accès. Chaque local contient entre 40 et 80 coffres fermés. Là encore, l'abonné a besoin de son code pour ouvrir le coffre où l'attend son colis.

– **Résultats :** 50 000 personnes sont pour l'heure abonnées à ce service. Environ 35 000 colis transitent chaque année par Cityssimo.

Source : ColiPoste.

>>> moins structurée et plus atomisée. De nombreux transporteurs se partagent le marché, ce qui complique singulièrement la tâche des e-marchands.

Stratégies des e-commerçants en matière de livraison

Une question de maturité

À partir de cet éventail de solutions, les e-commerçants vont construire leurs politiques de livraison. Celles-ci sont liées en premier lieu à leur maturité. Les très jeunes entreprises qui se concentrent sur leur croissance vont au plus simple. Elles n'ont qu'un transporteur, La Poste, et elles référencent son offre standard, le Colissimo. Avec le temps, elles ajoutent en général une formule de livraison en express à leur offre. Là encore, elles s'adressent logiquement à La Poste et intègrent Chronopost.

Parvenues à ce stade d'évolution, les entreprises commencent à orienter leurs politiques de livraison en fonction du paramètre qu'elles vont privilégier : le prix de la prestation, la facilité d'accès au colis pour l'acheteur, le délai de livraison…

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Le débat sur les frais de livraison

Schématiquement deux stratégies existent : la première module les tarifs en fonction de l'urgence et du lieu de réception du colis demandés par l'acheteur. La livraison à domicile est plus confortable et plus rapide, mais elle est plus chère que le retrait du colis en point relais. Le marchand laisse ici le consommateur arbitrer en fonction de ses priorités.

Dans la seconde, le commerçant considère que la facilité d'accès au colis prime. Il propose à son client un prix unique de livraison quel que soit le mode de mise à disposition du colis utilisé. C'est notamment la ligne politique de sites comme Pixmania, Mistergooddeal, M6 Boutique ou Maty. Cette stratégie fait des émules puisque depuis cette année, Cdiscount, la Fnac et Yves Rocher s'y sont convertis.

La tendance à l'harmonisation des prix de livraison semble aller dans le sens de l'histoire. En supprimant les cas particuliers, elle ouvre la voie à l'intégration des frais de port – hors formule de livraison express – dans le prix d'achat du produit. Ce que de nombreux e-commerçants appellent de leurs vœux. Ils souhaitent en effet soulager leurs clients de cette question, pour simplifier l'acte d'achat.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

La préparation des commandes : la question de l'externalisation logistique

Un débat traditionnel du commerce

La gestion de la prestation logistique (stockage, préparation de commandes, expédition) est un dilemme pour tous les commerçants. D'un côté, c'est une dimension essentielle du service qui réclame dès le démarrage des investissements lourds en hommes et en infrastructure (surface d'entreposage, système d'information) que les commerçants considèrent rarement comme faisant partie de leur cœur de métier. De là, la tentation d'externaliser la logistique. Mais, d'un autre côté, le stockage et surtout la préparation de commandes restent des sujets stratégiques sur lesquels les commerçants doivent être vigilants car ils engagent leur qualité de service. C'est ce qui pousse certains marchands à intégrer au contraire cette activité. Leur choix est aussi motivé par un calcul économique car l'externalisation revient en général plus chère à long terme que la gestion en interne, et ce, en dépit des remises que les logisticiens obtiennent sur le transport au titre des volumes qu'ils expédient, remises qu'ils répercutent au moins en partie sur leurs clients.

Un débat central pour l'e-commerce

Un large périmètre d'opérations à couvrir

Ce débat traditionnel sur l'externalisation de la logistique est vif dans le cas de la vente à distance car il faut tenir compte d'une singularité qui influence fortement les options logistiques : la préparation de commandes et le transport sur le dernier kilomètre font partie intégrante de la chaîne logistique alors que ces deux opérations sont exécutées par le client dans le commerce en magasin. À cette particularité, l'e-commerce revêt aussi d'autres caractéristiques qui viennent s'ajouter.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Une structure logistique évolutive

En premier lieu, les entreprises de l'e-commerce présentent souvent des taux de croissance extrêmement rapides, voire explosifs. Il n'est pas rare qu'un site marchand double ou triple son chiffre d'affaires annuellement durant les premières années. Les « anciens » du e-commerce n'ont qu'une dizaine d'années d'existence. Le plus ancien site transactionnel en France, revendiqué par les 3 Suisses, a fêté ses 14 ans, le 6 juin 2009.

Le rythme de croissance accéléré en e-commerce impose naturellement de redimensionner régulièrement la structure logistique, à la fois en termes de ressources humaines et de mètres carrés d'entrepôt. Cette nécessité est d'autant plus difficile que l'activité est souvent ponctuée de pics saisonniers, notamment à Noël. Là aussi, la structure logistique doit pouvoir s'adapter, c'est-à-dire grandir en capacité pendant quelques semaines avant de revenir à la normale.

« Quand on a un entrepôt de quelques milliers de mètres carrés et une activité qui progresse de 25 % par an, il faut l'agrandir tous les ans. Avec les risques financiers que cela implique en matière d'embauches et d'immobilisations », Philippe Mascaras, directeur marketing et développement logistique d'Arvato Services.

Enfin, les sites marchands sont des places de commerce où l'offre de produits est plus fréquemment renouvelée qu'en magasin, ce qui met évidemment la logistique à rude épreuve en multipliant les opérations de réception, d'intégration de nouvelles références, ainsi que les retours des produits vers les fournisseurs.

Une forte exigence de traçabilité

L'exigence de traçabilité est plus grande dans l'e-commerce que dans d'autres formes de commerce. L'e-marchand doit savoir à tout moment à quelle étape du processus logistique se trouve la commande de chacun de ses clients pour lui apporter une réponse circonstanciée en cas de demande. Cela exige l'application de *process*, la rédaction de procédures et la mise en place de systèmes d'information. Peu de petits sites ont aujourd'hui les

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

moyens de s'offrir en interne les services d'un professionnel pour rédiger les procédures logistiques et faire le diagnostic de l'outil informatique.

Le choix de la sous-traitance

Quand envisage-t-on d'y recourir ?

Pour toutes ces raisons, certains e-marchands décident de sous-traiter leur logistique *(voir encadré page 94)*. Très peu le font dès le démarrage de l'activité mais ils y viennent en général après une période de lancement durant laquelle ils ont géré leur logistique en interne. C'est au moment où les commerçants commencent à se sentir débordés par cette activité jugée périphérique qu'ils passent à l'externalisation.

Le moment du passage à l'externalisation dépend bien évidemment du commerçant, de son organisation, du coût de la main d'œuvre et du mètre carré de stockage dans son secteur géographique et, bien sûr, des caractéristiques des produits qu'il vend (dimensions, fragilité, valeur…). Plus les produits sont de taille réduite ou de dimensions homogènes, plus il est aisé d'externaliser la logistique car il est possible d'automatiser voire de mécaniser le traitement. À l'inverse, plus les produits sont grands et hétérogènes, plus la gestion en interne s'impose car les équipes du site marchand ont souvent acquis un savoir-faire spécifique, au cœur de leur métier d'origine, qu'il est difficile de transmettre à un prestataire.

« Au delà de 3 000 commandes par an, on constate qu'un e-commerçant a du mal à gérer sa logistique seul, surtout si son activité est en croissance rapide », Olivier Moreau, président fondateur d'Orium.

Comment trouver le bon prestataire ?

Peu d'acteurs globaux

Une fois la décision prise de sous-traiter, encore faut-il trouver le bon prestataire. Il existe en effet assez peu de prestataires spécialisés capables de répondre aux particularités de ce marché. L'offre

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

logistique s'est surtout constituée en fonction des besoins de la grande distribution en magasin.

Très peu de prestataires prennent en charge l'intégralité des opérations de la chaîne logistique. Dans leur très grande majorité, ils se chargent de la réception des marchandises, de leur stockage et de la préparation des commandes. Leur intervention s'arrête une fois les colis remis aux transporteurs (La Poste, les grands réseaux d'expressistes ou des acteurs spécialisés pour les articles encombrants).

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'EXTERNALISATION LOGISTIQUE : LE CAS DU SITE Enviedefraises

Le site marchand Enviedefraises n'a pas attendu longtemps avant de sous-traiter sa logistique. À l'automne 2006, soit un mois seulement après la création de l'activité, Anne-Laure Constanza, la fondatrice de ce site spécialisé dans les articles pour femmes enceintes et la puériculture, confie sa logistique à un prestataire. Envie de Fraises prépare et expédie alors 20 commandes par jour.

Les raisons de ce choix sont partagées par de nombreux e-commerçants. C'est avant tout une question de temps et de priorités d'investissements : la logistique est une activité chronophage qui n'est pas considérée en général par les e-commerçants comme leur cœur de métier (achats, marketing). L'idée d'embaucher des salariés et de louer des mètres carrés d'entrepôt semblait incongrue au moment où Envie de Fraises démarrait et devait investir dans son offre, son site et son audience.

Enfin, comme beaucoup de jeunes entreprises d'Internet, Envie de Fraises espère une croissance rapide qui mettra nécessairement sa logistique sous pression. Son chiffre d'affaires a été multiplié par trois la première année, puis quasiment par deux l'année suivante. Depuis l'ouverture de son rayon puériculture au printemps 2009, le site voit ses ventes progresser de 20 % par mois. La logistique doit accompagner ce mouvement. Mais il est plus facile de trouver de la main d'œuvre et de libérer des mètres carrés chez un prestataire qui peut pratiquer une réallocation de ses ressources, plutôt qu'en interne.

Cette souplesse a évidemment un coût. Après presque trois ans d'activité Envie de Fraises consacre aujourd'hui 12 % de son chiffre d'affaires (20 % lors des 8 premiers mois d'activité) à la logistique, hors transport. La sous-traitance lui impose aussi des contraintes : ses fournisseurs doivent formater leurs envois, tant d'un point de vue physique (conditionnement) qu'informatique (format des données) selon les normes du prestataire.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Un intérêt sélectif de la part des grands logisticiens

La plupart des grands logisticiens de la place comme Calberson, Norbert Dentressangle… ont la palette pour unité de compte et le magasin pour destinataire habituel. Seuls les acteurs qui travaillaient pour la vente par correspondance ont l'habitude de préparer des commandes dont l'unité est, pour le client final, le colis. Les logisticiens qui travaillent pour les grandes chaînes de prêt-à-porter (Celio, H&M, Pimkie, Zara…) possèdent aussi un savoir-faire parfois proche de celui du e-commerce car à côté des expéditions massives vers les points de vente au moment des changements de collections, ils gèrent aussi des réassorts en petites quantités.

Le désintérêt des grands logisticiens pour l'e-commerce s'explique aisément. Ils ont longtemps considéré que ce marché présentait des volumes d'affaires trop faibles et, qui plus est, était trop atomisé. De plus, il existe pour eux des risques liés à cette nouvelle activité (erreurs de préparation) et aux investissements nécessaires pour la lancer (rodage de *process* spécifiques, traçabilité).

Néanmoins, ils commencent à s'y intéresser depuis qu'un certain nombre d'e-commerçants ont atteint une taille critique. Certains d'entre-eux ayant une activité nécessitant d'ores et déjà des entrepôt dédiés.

L'émergence de prestataires spécialisés en e-commerce

En parallèle, on assiste au développement d'une offre logistique plus spécifique. Elle émane d'acteurs qui se sont spécialisés dans l'e-commerce. Ils ont pour noms Arvato Services (filiale de Bertelsmann), Axelis, CEPL, Crosslog, L4, Morin Logistic, Orium... La plupart cumulent les compétences logistiques traditionnelles avec des savoir-faire informatiques (édition de logiciels métiers, hébergement des serveurs), soit à l'intérieur d'une seule entreprise, soit à travers un groupe et ses filiales. Certains, tel Orium, se sont même dotés d'un centre de contacts (téléphone, Internet, courrier) capable de prendre en charge les services clients pour le compte des e-commerçants.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

« Le périmètre d'activité des logisticiens spécialisés en e-commerce est en train de s'étendre, de la prestation de stockage et de la préparation de commandes à la gestion du système d'information, voire du service clients », Olivier Moreau, président fondateur d'Orium.

Grâce à ces formules d'accompagnement plus complètes, les logisticiens montrent qu'ils ne sont pas seulement des loueurs de mètres carrés. Leurs clients e-commerçants, qui sont souvent de jeunes voire de très jeunes entreprises, peu structurées, voient dans ces offres « packagées », une solution qui concentre leurs services support en un seul lieu.

Le choix de l'intégration logistique

Une décision économique

La rareté de l'offre logistique spécifique est l'un des facteurs qui conduit certains e-commerçants à intégrer leur logistique. Cette option peut être aussi le résultat d'un calcul économique. La marge brute (prix de vente du produit rapporté à son prix d'achat) est en général inférieure dans l'e-commerce. Le différentiel n'est pas toujours compensé par de moindres frais de structure : l'absence d'un réseau physique est, en effet, en partie compensée par des dépenses élevées pour l'ensemble des services liés au e-commerce.

Un enjeu de qualité de service et de souplesse d'organisation

Certains vendeurs en ligne écartent l'externalisation pour garder le contact direct avec les produits qu'ils commercialisent d'une part, et avec les clients qu'ils servent, d'autre part. Ils considèrent ainsi la préparation de commandes comme un des éléments de leur offre cœur de métier.

Il existe un dernier frein à l'externalisation : les prestataires sont à la recherche d'économies d'échelle et tendent à appliquer un traitement standardisé qui met de côté les particularités propres à leur secteur. Le cadre peut alors parfois manquer de souplesse par rapport à une structure internalisée. L'exemple des réceptions de marchandises en fournit une dernière illustration.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Pour planifier au mieux le plan de charge de son entrepôt, le logisticien demande souvent au e-commerçant de le prévenir en avance – jusqu'à une semaine – des réceptions de marchandises qu'il attend. Ce délai entre parfois en contradiction avec l'intérêt financier du marchand. Il devient difficile dans ces conditions de mettre en place des approvisionnements en flux tendus.

La sous-traitance logistique provoque aussi une singularité dans la relation avec le transporteur qui se charge d'enlever les colis chez le logisticien pour les livrer aux particuliers. L'e-commerçant ne traite jamais en direct avec lui, puisque son prestataire se charge des expéditions. Mais il est susceptible de prendre contact avec le service clients du transporteur en cas de litige, pour ouvrir une enquête en cas de perte d'un colis par exemple…

Le choix de la maturité ?

Faut-il ou non externaliser sa logistique ? Il n'y a pas de bon ou de mauvais modèle. Cela dépend des produits vendus et du stade de développement de l'entreprise. Si beaucoup de sites ont démarré en gérant leur logistique en interne, avant de la sous-traiter pour faire face à l'augmentation de leur activité, pourquoi ne pas imaginer qu'ils la réintègrent une fois leur rythme de croissance assagi ? Les phases de redimensionnement de la logistique s'espacent et les volumes d'activité atteints peuvent ainsi justifier l'embauche d'une équipe et la création d'immobilisations (entrepôts, outillage).

La troisième voie

La logistique déportée

Il existe une troisième voie qui permet d'évacuer le débat entre internalisation et externalisation. Elle consiste à déporter les stocks, la préparation des commandes et les expéditions vers d'autres acteurs de la chaîne commerciale (four-

« Je ne crois pas qu'il y ait de dogme en matière de schémas logistiques. Rien n'est figé dans le temps. C'est au chef d'entreprise de juger en fonction de la spécificité de ses produits et de sa clientèle si son modèle est le plus rentable », Philippe Mascaras, directeur marketing et développement logistique d'Arvato Services.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

nisseurs ou grossistes). Ce modèle s'est considérablement développé dans le sillage du e-commerce. Le site vendeur se contente ici d'un rôle d'intermédiaire qui capte la clientèle, ouvre sa vitrine à l'offre et enregistre le paiement. C'est sur ce schéma que reposent les galeries marchandes, (places de marché ou *market-places*) développées par des sites aussi connus qu'Amazon, Fnac, Pixmania ou Rueducommerce. Cette solution permet au marchand d'avoir une offre très large, quasi infinie, sans supporter les risques liés à la possession des stocks (consommation d'espace, pertes sur stocks…).

À quels produits s'applique t-elle ?

Ce modèle s'applique davantage à des produits à faible rotation qu'il n'est pas économiquement intéressant pour le marchand de stocker mais qu'il peut être judicieux de proposer à la vente, en vertu du principe de la « longue traîne ». Le même raisonnement s'applique aux articles volumineux (meubles) ou fragiles pour lesquels il vaut mieux limiter les actes de manutention.

Enfin, ce modèle ne fonctionne que dans le cas où la commande du cyberacheteur ne comporte qu'un seul produit. Il est alors possible de le faire expédier directement depuis l'entrepôt du fournisseur. C'est évidemment plus compliqué dans le cas des commandes multiproduits. Une étape de regroupement des articles, que seul le site marchand peut accomplir, est nécessaire pour optimiser le transport et la livraison. Cette étape a une incidence sur le délai de livraison qui est ainsi allongé. Mais ce n'est pas forcément rédhibitoire si le client l'accepte et que l'économie réalisée par l'achat en ligne est importante. C'est typiquement le cas du site Vente-privee qui affiche des délais de livraison compris entre deux et trois semaines.

* * *

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

L'impact du multicanal sur les paiements

Des transactions fragmentées et plus complexes

Internet et l'e-commerce n'ont pas apporté que de la simplification en particulier dans le domaine des paiements. Les procédures sont même souvent plus complexes et plus sophistiquées qu'ailleurs. Cela tient à plusieurs phénomènes : la fragmentation des paiements rendue nécessaire par la distribution multicanal, le besoin de gérer des paiements de petits montants, la possibilité d'acheter facilement à l'étranger et la difficulté d'authentifier le porteur de la carte bancaire à distance.

Si le commerce multicanal offre une liberté d'achat aux consommateurs, c'est un casse-tête potentiel pour les intermédiaires de paiement. Site marchand, automate, magasin, la transaction a tendance à se fragmenter avec le développement de la distribution sur différents canaux. Un client peut très bien verser un acompte en ligne avant d'acquitter le solde quelques jours plus tard en magasin au moment où il récupère son produit. Autre scénario tout aussi courant, un internaute achète un billet

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

en ligne mais ne le retire que quelques jours plus tard sur un automate. Ces opérations simples en apparence sont en fait complexes. Dans les deux cas, les systèmes informatiques des intermédiaires (plates-formes de traitement des paiements, banques) doivent enregistrer des informations sensibles au moment de la première transaction (numéro de carte bancaire, montant versé…), avant de les restituer au moment de la finalisation de l'opération. Entre les deux, les intermédiaires doivent stocker de manière sécurisée et parfois pendant plusieurs jours, les données relatives à la transaction pour en assurer la continuité. La capacité du système de paiement à garder les transactions « ouvertes », et en particulier le montant final de l'opération, facilite les ventes additionnelles. Un consommateur qui a effectué un achat en ligne une semaine auparavant, peut ainsi ajouter des articles à son panier au moment où il vient retirer son colis en magasin.

Le paiement soulève ici un problème majeur : celui de la capacité à gérer les données relatives à l'identité des clients à travers les canaux de vente qu'ils soient *on line* ou *off line* et dans le temps. C'est à la fois un enjeu de sécurité (identifier le porteur de la carte avec certitude) et une question de confort pour l'acheteur. En effet, les procédures d'authentification ne doivent pas devenir plus lourdes et plus complexes sous prétexte que la transaction est fractionnée. Mais cela pose le problème de l'engagement du client à payer et de la preuve de son paiement.

« Pour que le paiement multicanal soit une réalité il faut que le client puisse ajouter à tout moment des produits à sa commande initiale passée en ligne, sans avoir à ressortir sa carte de paiement », Frédéric Loos, directeur de la business unit e-commerce chez Paybox.

L'e-commerce a aussi un autre besoin : des paiements unitaires de faible montant ou micro-paiements. Le problème ici est que le coût du traitement de la transaction est trop élevé en regard du prix du produit. L'e-commerçant est confronté au modèle économique des solutions existantes compte tenu des commissions dont il doit s'acquitter sur chaque transaction. Le cas d'école étant celui de l'achat de morceaux de musique à moins de 1 euro.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Les e-commerçants concernés doivent être en mesure de proposer des solutions de paiement adaptées. Il s'agit souvent de solution de prépaiement ou d'abonnement. Concrètement, l'internaute crédite un compte avec quelques dizaines d'euros, qui sera débité au fur et à mesure de ses achats.

Le troisième défi posé par les e-paiements est lié à l'internationalisation des transactions. Sur le Web, un internaute peut aisément faire un achat sur un site implanté à l'autre bout du monde. Si l'opération peut être relativement simple pour le cyberacheteur, elle l'est moins pour le marchand. Ce dernier doit tenir compte de plusieurs contraintes, en particulier des habitudes de paiement des consommateurs du pays vers lequel il exporte. En Allemagne, par exemple, il est n'est pas rare que les acheteurs à distance payent à la réception de la marchandise. Ils payent aussi fréquemment en autorisant un prélèvement sur leur compte bancaire. À ces spécificités s'ajoutent les contraintes propres à la réglementation des paiements dans chaque pays.

« La carte bancaire est le support et le moyen de paiement le plus adapté au commerce multicanal, parce qu'elle permet la continuité des transactions dans l'espace et dans le temps », Jean-Pierre Buthion, directeur marketing du Groupement des Cartes Bancaires « CB ».

Parmi les problèmes soulevés par le paiement en ligne il y a enfin la fraude. Parmi les 25 % d'internautes non acheteurs, 80 % déclarent ne pas avoir confiance dans l'achat en ligne. Ce taux chute à 14 % parmi les cyberacheteurs. Au total, ce sont 30 % des internautes de 16 ans et plus qui n'ont pas confiance dans le paiement en ligne[27]. Pourtant la fraude recule. Sur Internet, elle est passée de 0,281 % des transactions en 2007 à 0,235 % (soit 38,8 millions d'euros de préjudice) en 2008, en France[28]. La sécurité des paiements pose à nouveau la question de l'identité sur Internet. Comment être certain que l'acheteur est bien le

27. Source : Groupement des Cartes Bancaires – CB, 2008.
28. Source : Banque de France, Observatoire de la sécurité des cartes de paiement, rapport 2008.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

titulaire de la carte bancaire ? Des parades existent et les sites marchands peuvent maintenant se mettre en conformité avec la norme 3D Secure, système d'authentification complémentaire aux informations habituelles (numéro de carte bancaire, date de validité, cryptogramme). Le dispositif varie d'une banque à l'autre. Pour être authentifié, le titulaire de la carte peut avoir à saisir sa date de naissance ou un code à usage unique fourni par un générateur de numéro (table ou boîtier électronique).

* * *

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Prospective : Internet instrument de la refondation du commerce

La première partie de ce livre a pour objet de décrire les différents acteurs du e-commerce et leurs stratégies. La seconde présente l'environnement dans lequel ils évoluent. Cette troisième et dernière partie se veut prospective et conclusive. L'objectif est de donner des pistes d'évolution, de comprendre en quoi Internet est en train de modifier les fondamentaux du commerce, au-delà même des frontières du Web.

Des effets à différents niveaux

Faire la distinction entre e-commerce et magasin pourrait bientôt ne plus avoir de sens. Et pourtant, rien ne le laissait prévoir au début. Le commerce sur Internet s'est constitué en marge du commerce traditionnel comme un simple perfectionnement de la vente à distance. Pendant longtemps, ces deux mondes animés par des entrepreneurs aux origines et aux parcours différents ne

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

se sont pas mélangés. Depuis peu, les choses changent : les ponts entre les deux univers se multiplient. Les distributeurs en magasin ouvrent leur site marchand les uns après les autres, les *pure players* inaugurent parfois des magasins ou au moins des points de contact physiques, les marchands s'inspirent les uns des autres, les entrepreneurs du monde « réel » rachètent ceux du monde virtuel. Les consommateurs jouent aussi leur rôle de passeur. Ils naviguent entre les deux univers et trouvent naturel de commencer leur parcours d'achat en ligne pour le conclure en magasin ou l'inverse. Ils impriment au passage des comportements et des repères d'achat venus de chacun des deux mondes et les marchands sont progressivement bien obligés d'en tenir compte.

Les lieux de vente changent de nature

Des magasins influencés par Internet

Le concept de la distribution multicanal – largement traité dans la première partie de cet ouvrage – est un premier élément de réponse aux changements de comportement dans la mesure où il simplifie les parcours d'achat des consommateurs. La rencontre entre l'e-commerce et le commerce en magasin conduirait en quelque sorte à une forme de distribution hybride capable de donner naissance à des « organismes commerciaux modifiés ». Les magasins ouverts par certains *pure players* comme Cdiscount, GrosBill, Ldlc, Mistergooddeal ou Pixmania, en sont une bonne illustration. Ils sont très différents des points de vente traditionnels et ne remplissent pas les mêmes fonctions. Ils ne constituent pas le cœur du dispositif commercial du marchand mais un relais. Leur mission première n'est pas de faire du chiffre d'affaires avec la clientèle de passage, puisque c'est là le rôle de leur site marchand. Ils sont là pour « faire de l'image » montrer que le commerçant existe bel et bien et prendre en charge une partie de la logistique (remise des colis aux clients et gestion du service après-vente).

Cette différence de nature entraîne d'autres particularités. Ces magasins mutants n'ont pas besoin de vastes surfaces commer-

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

ciales puisqu'ils ne présentent au public qu'une partie de l'offre, l'essentiel étant accessible sur le site internet. Ils n'ont pas davantage besoin de s'implanter dans des secteurs commerciaux de première catégorie. Ils s'accommodent de zones de deuxième ou de troisième ordre voire de zones d'activités dans le cas où le public est accueilli dans un local adossé à l'entrepôt du marchand (Mistergooddeal). Notons au passage qu'à travers ce type d'implantation, l'e-commerce modifie la définition même de ce que l'on qualifie habituellement de quartier commercial.

Pour l'instant, seuls les *pure players* en France ont créé des magasins de ce type. Les distributeurs classiques composent avec leur réseau existant. Mais à l'avenir, ces derniers pourraient bien s'en inspirer à leur tour. Dans les secteurs géographiques où un magasin ne se justifie pas, rien ne les empêche de créer de petites surfaces d'accueil avec quelques centaines de références en rayon et des bornes internet où commander le reste du catalogue.

« On peut imaginer que des distributeurs transforment certains de leurs magasins en show-rooms où les clients viendront toucher voire photographier les produits avant de rentrer chez eux pour les acheter en ligne. Ces points de contact ne vivront pas des ventes, mais des tickets d'entrée que les gens payeront pour y accéder. Comme au musée ! », Ian Jindall, consultant et rédacteur en chef du magazine anglais Internet Retailing.

En poussant la logique un cran plus loin, on peut même imaginer que des magasins seront un jour transformés en show-rooms.

La convergence entre l'e-commerce et le commerce en magasin commence aussi à se manifester à l'intérieur des boutiques. Ces deux formes de commerce sont en effet appelées à se rejoindre. En ligne, les clients ont des habitudes et des repères d'achat qu'ils veulent retrouver en magasin et réciproquement. Ainsi, en va t-il des avis de consommateurs. Cette rubrique qui consiste à faire évaluer les produits par les internautes et à publier une note moyenne est très prisée. 78 % des internautes estiment que les avis de leurs pairs sont les formes de publicité dans lesquelles ils ont le plus confiance, selon l'institut d'études Nielsen. Du coup, un certain nombre de sites réfléchissent aux moyens

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

d'importer ces avis dans les magasins. En Grande-Bretagne, par exemple, la marque de téléphonie Orange colle des étiquettes sur les emballages des téléphones qu'elle commercialise en magasin. Chacune porte la note moyenne récoltée par le produit auprès des internautes sur le site d'Orange, avec sa date et le nombre total d'avis recueillis.

Des rapprochements sont aussi à attendre sur le terrain du merchandising. L'orientation dans les rayons d'un magasin et la navigation dans les arborescences d'un site marchand sont différentes. Sur un site, il est possible d'aller directement au produit recherché sans « passer » devant les autres rayons. Cela aura nécessairement des effets sur la façon de présenter l'offre en magasin. Rien n'interdit d'imaginer que les points de vente chercheront à recréer le rythme des pages d'un site marchand. On peut ainsi imaginer qu'ils seront agencés autour d'alvéoles commerciales, avec leurs ambiances visuelles et sonores propres.

Des sites marchands influencés par les magasins

Les sites ont aussi des idées à prendre en magasin, car notamment en matière de conseil, un grand nombre de consommateurs restent attachés à l'avis du vendeur. Quelques enseignes ont donc entrepris de le publier sur leur site, sous forme écrite ou sous la forme d'une vidéo. C'est le cas de la chaîne de grands magasins John Lewis au Royaume-Uni. Elle met en ligne les conseils produits de ses vendeurs qui sont réputés dans tout le pays pour être de vrais connaisseurs de leurs secteurs.

Après le conseil, arrive la question de l'essayage. C'est l'autre grande lacune des sites d'e-commerce : les cyberacheteurs ne peuvent pas se voir en situation avec le produit. Quelques sites et notamment d'anciens vépécistes ont entrepris de pallier ce manque en développant des avatars, des personnages virtuels, que le client

« À l' avenir, il est probable que la présentation de l'offre et le merchandising des magasins s'alignera sur ceux du site marchand. Car les consommateurs voudront retrouver en magasin les nomenclatures qui leur sont familières sur le site », Cédric Ducrocq, PDG du cabinet de consultants spécialisé en distribution Dia-Mart.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

peut parfois même créer à son image. Ces doubles numériques enfilent les tenues que l'internaute convoite, pour lui donner une idée assez précise du rendu final.

Les marchands convergent vers des modèles communs

Distributeurs et producteurs se rapprochent

L'e-commerce est au cœur d'une autre mutation. Il favorise la confusion entre le statut de distributeur et celui de producteur. Ces derniers ouvrent leurs boutiques en ligne, devenant ainsi des distributeurs. Et comme dans le même temps, les commerçants deviennent des producteurs à travers les produits en marque propre, les uns et les autres tendent à se confondre. Pour les cyberacheteurs, ces acteurs sont avant tout des points d'accès à une offre de produits. Et peu importe leur nature. Internet n'est pas le déclencheur de ce mouvement. Cela fait longtemps que des industriels cherchent à vendre leurs produits directement aux consommateurs en ouvrant des réseaux de magasins. Les distributeurs n'ont pas davantage attendu Internet pour développer des produits à leur nom. Mais Internet agit ici, comme dans d'autres domaines, comme un accélérateur. C'est vrai pour les grands groupes qui peuvent facilement aménager dans un coin de leur entrepôt un espace pour préparer les commandes passées sur Internet par des particuliers. Mais c'est surtout vrai pour une quantité de petites marques de niche qui n'auraient même pas vu le jour, pour certaines, si elles avaient dû ouvrir un magasin.

« Il n'y aura plus le commerce physique et l'e-commerce ; il y aura tout simplement le commerce incluant toutes les possibilités. Tout le commerce devient e-commerce puisque la possibilité d'une relation client permanente existe grâce aux technologies numériques, pour un coût dérisoire ». Henri de Maublanc, Président d'Aquarelle.

Sur le Web, les distributeurs se font aussi producteurs ou tout au moins, concepteurs de produits. Les enseignes classiques importent leurs marques propres sur leurs sites marchands. Ainsi, les *pure players* les plus importants comme Rueducommerce ou

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Pixmania signent déjà certains produits de leur nom (clés USB, cartes mémoires, graveurs de DVD, Webcams, accessoires...). L'exemple d'Amazon mérite à ce titre une attention particulière car ce marchand est en train d'intégrer verticalement une partie du marché du livre, grâce à la dématérialisation. Depuis le lancement de son Kindle, un terminal portable capable de stocker des livres numériques et de les lire, Amazon est à la fois distributeur des contenus – les livres – et concepteur-distributeur de leur nouveau support de lecture.

E-commerçants et média en ligne se confondent

Internet n'a décidément pas fini de brouiller les identités. Sur le Web, une autre frontière est en train de tomber, celle qui sépare les sites marchands et les sites média. Là encore, Internet donne naissance à des objets commerciaux hybrides. On qualifie de « média/marchands » cette nouvelle génération de sites, à cheval entre les deux univers.

On ne compte plus les sites marchands qui glissent dans leurs pages des contenus éditoriaux écrits, sonores ou filmés et des forums en relation avec les produits qu'ils commercialisent. Ces insertions répondent à plusieurs objectifs. Le premier consiste à augmenter l'audience du site pour mieux la revendre ensuite à travers les bannières publicitaires et les contrats d'affiliation. Certains grands sites marchands cherchent ainsi, exactement comme les médias, à vendre leur audience : on dit à la « monétiser ».

L'engagement dans la voie éditoriale est également pour le marchand un moyen d'asseoir sa crédibilité aux yeux de ses visiteurs et d'apporter une valeur ajoutée par rapport à ses concurrents qui se contentent d'enchaîner les listes de produits accompagnés d'une photo en vignette.

C'est bien dans ce but, que l'enseigne de téléphonie The Phone House a conçu son blog pour technophiles baptisé Génération-phonehouse.fr *(voir encadré page 109)*.

À l'autre extrémité du spectre, les médias font le chemin inverse. Ils viennent au e-commerce et cherchent parfois les

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

THE PHONE HOUSE CRÉÉ UN BLOG POUR ASSEOIR SA CRÉDIBILITÉ

En ligne depuis septembre 2006, ce blog d'entreprise est animé par un salarié de l'enseigne, spécialisée dans la vente d'articles de téléphonie. Il y donne son avis en avant-première et souvent sous la forme de petites vidéos, sur les nouveaux téléphones portables du marché. L'animateur du blog n'a pas été choisi au hasard. C'est lui qui rédige également les fiches techniques des produits mis en vente sur le site marchand de The Phone House.

Son blog, selon son employeur, attire 5 000 visiteurs uniques par jour. Pour aider à sa notoriété, les vidéos qu'il produit sont référencées sur YouTube, iTunes et Technorati, moteur de recherche spécialisé dans les blogs. La vidéo sur l'un des modèles de téléphones de la marque LG aurait même été vue plus de 1 million de fois sur YouTube.

>>> moyens d'augmenter leurs revenus à travers la vente de produits à leur public en plus de leurs contenus. Quelques-uns pratiquaient déjà la vente à distance avant l'arrivée du e-commerce. Si les titres de la presse réussissaient d'ores et déjà à vendre ponctuellement des livres, des CD ou des DVD avec certaines de leurs éditions, l'e-commerce leur ouvre de nouveaux horizons car ils disposent d'un outil de « contextualisation » d'une puissance inédite. Il leur donne infiniment plus d'occasions de rapprocher les produits qu'ils souhaitent vendre des contenus qu'ils créent. Il ne paraîtrait peut être pas incongru, par exemple, que le site internet d'un quotidien ou d'un magazine vende des billets pour un concert, mais aussi des tee-shirts ou des livres, dans la foulée d'un article. De telles perspectives donnent forcément des idées. Ainsi l'hebdomadaire Télérama a annoncé au mois de mars qu'il allait lancer un espace de vente sur son site internet, tout comme la boutique du magazine Le Point. Les deux grands spécialistes du téléshopping TF1 et M6 vendent en ligne depuis longtemps. Enfin, plusieurs grands noms ont pris des participations dans des sites de e-commerce quand ils ne les ont pas rachetés. M6 a acquis Mistergooddeal, Bertelsmann a racheté Chapitre, Le

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Figaro est entré en 2007 dans le capital du site de ventes événementielles BazarChic, et la liste n'est sans doute pas exhaustive.

D'autres motifs que ceux évoqués plus haut – recettes additionnelles, construction de crédibilité – conduisent les sites internet à associer commerce et éditorial. Tous y voient le moyen d'améliorer leur référencement naturel. Rappelons-le, Internet est un monde de mots ; il fonctionne sur l'économie des contenus. Plus un site associe de mots, c'est-à-dire d'occurrences à son nom, et plus il donne de chances aux internautes de le trouver sur le Web. La règle se vérifie pour les sites marchands qui développent des contenus et pour les sites médias qui s'adjoignent une e-boutique. Ces extensions de domaine n'ont pas uniquement une visée tactique. Il ne s'agit pas seulement de capter davantage d'audience grâce à des contenus d'un type nouveau. L'idée est aussi d'inciter les visiteurs à revenir plus souvent sur le site et à les retenir plus longtemps. Tout ce qui est susceptible d'attirer les internautes est précieux car cela ouvre la voie à une fidélisation à la marque.

« Une boutique en ligne au nom du magazine « Elle », autour de produits en relation avec son univers mode et déco ; cela a du sens, car la marque est forte », Corinne Lejbowicz, PDG de LeGuide.com.

« Sur le Web, l'internaute ne trouve pas seulement un marchand grâce aux produits qu'il vend ; il le trouve aussi grâce à ce qu'il raconte sur les produits qu'il vend », Yves Bayart, consultant et ancien directeur des activités e-business du groupe 3 Suisses International.

Si l'association entre commerce et contenu éditorial est prometteuse, elle n'est pas pour autant une martingale. Elle présente aussi des risques car produire des contenus coûte cher, en particulier lorsqu'il s'agit de vidéo. Par conséquent, les sites hébergeant le plus de contenus éditoriaux sont ceux qui les font produire par les internautes eux-mêmes dans la veine du Web 2.0. C'est aussi ceux qui peuvent facilement accéder à des moyens techniques (studios de tournage, caméras…) ou encore bénéficier des contenus existants auprès de leur maison mère. On peut imaginer que Mistergooddeal profite d'une manière ou d'une autre du support technique de sa maison mère M6 pour la production des dizaines de vidéos qu'il diffuse sur son site.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

La confusion des genres recèle un autre piège. L'ajout de contenus va en général de pair avec une baisse du taux de transformation.

L'éditorial doit informer le cyberacheteur et non pas le distraire. Il doit rester un outil d'aide à la vente et non un but de visite en soi. La consultation de contenus ne doit pas non plus compliquer ou rallonger le parcours d'achat (chargement de vidéos et articles trop longs) car cela risquerait d'agacer le visiteur. C'est notamment l'obstacle auquel sont confrontés les producteurs qui se lancent dans la vente en ligne : ils ont parfois tendance à donner trop d'importance à l'éditorial sur leurs sites à force de vouloir se distinguer des magasins en ligne des distributeurs, qui mettent eux clairement l'accent sur la dimension fonctionnelle.

« Grâce à notre blog qui associe contenus éditoriaux et avis de consommateurs sur les produits que nous vendons, notre site a un meilleur référencement naturel que les sites des fabricants de portables », Yann Thébault, directeur informatique et e-business de The Phone.

Trouver le bon dosage entre information et fonctionnalités commerciales n'est pas évident, d'autant que ce rapport évolue en permanence. Aujourd'hui, il semble que les consommateurs soient encore majoritairement attachés à la répartition traditionnelle des rôles avec d'un côté les marchands et de l'autre les médias. Mais qu'en sera t-il demain ? Les nouvelles générations qui arrivent à l'âge de la consommation avec l'e-commerce n'auront plus les mêmes repères que leurs aînés. Leur tolérance face au mélange des genres sera peut-être plus grande d'autant qu'avec l'évolution des technologies de navigation (flash, flux RSS, widgets), l'imbrication des différents types de contenus peut se faire de manière discrète. Certains marchands poussent la subtilité encore plus loin. Ils séparent la fonction marchande et la fonction média en les logeant sur deux sites différents, les deux entités étant évidemment étroitement associées l'une à l'autre grâce à de multiples renvois *(voir encadré page 112)*.

« Si on met trop l'accent sur le contenu, on vend moins. Or, il faut aussi veiller à avoir un parcours d'achat optimisé pour la vente », Bruno Alazard, directeur Internet et CRM groupe Estée Lauder.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

QUAND L'ÉDITORIAL HABILLE DISCRÈTEMENT LE COMMERCE :
l'exemple de Puretrend.com

Les sites de mode sur Internet sont inventifs dès qu'il s'agit de trouver de nouvelles formes mêlant l'éditorial au commerce. Le moteur de recherche shopping PureShopping (ex Shopoon) consacré à la mode, à la beauté et à la décoration s'est adjoint en juillet 2009 un alter ego éditorial intitulé Puretrend.com. Les griffes de mode y ont leur espace où elles racontent leur histoire et y diffusent leurs défilés. De courts articles et des billets rédigés par des grands noms du secteur complètent le dispositif.

Dans tous les cas, l'entrée de lecture se fait par l'éditorial mais conduit immanquablement vers la vente. Quand le site publie par exemple un très court article, illustré, détaillant le look d'Audrey Hepburn dans le célèbre film *Breakfast at Tiffany's*, il place juste en dessous une série de liens sponsorisés. Ceux-ci renvoient l'internaute vers les marchands qui proposent des produits analogues à ceux que portait la star américaine.

>>> Les prix s'harmonisent entre *on line* et *off line*

Le sujet est épineux et fera certainement partie de ceux qui susciteront le plus d'innovations. Pour l'heure, la règle générale veut que le prix d'un produit ne soit pas le même sur le Web et en magasin. Ces écarts se retrouvent entre les marchands, mais aussi entre les canaux de vente d'un même marchand, les prix en ligne étant le plus souvent inférieurs à ceux des magasins. L'harmonisation des prix entre les canaux simplifierait les choses, mais elle se heurte à deux obstacles. Le premier tient à la politique commerciale : les distributeurs multicanaux veulent proposer des prix concurrentiels sur Internet, sans dégrader la rentabilité de leur activité *off line*. Pour concilier ces objectifs contradictoires, ils n'ont pas d'autre choix que d'afficher des prix différents sur les deux canaux. Le second obstacle est technique : en ligne les prix d'un produit changent souvent, ce qui n'est pas le cas en magasin où la remise à jour des étiquettes en rayon est laborieuse. Ce deuxième obstacle semble plus simple à surmonter que le premier. D'ailleurs un distributeur s'y est attaqué. Il s'agit de Cdiscount. Ce grand nom du

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

e-commerce a décidé de synchroniser le magasin qu'il exploite au Bouscat, près de Bordeaux, avec son site marchand. Ainsi, dès qu'un prix est modifié en ligne, le changement est automatiquement répercuté dans le magasin. Comment ? En rayon, les prix sont indiqués sur des étiquettes électroniques qui sont remises à jour en même temps que le site.

Le débat sur l'harmonisation des prix n'en est qu'à ses débuts. On peut lui prédire bien d'autres développements. Plusieurs acteurs du e-commerce évoquent l'idée selon laquelle le Web pourrait devenir une sorte de « cote officielle » consultable par tous, où serait consigné le prix de référence de tous les produits commercialisés. Le principe est déjà en germe dans le concept des comparateurs de prix. Cette cote pourrait même servir de référence pour établir les prix dans le monde réel. Les gérants des magasins qui rachètent par exemple des articles d'occasion aux particuliers consultent les plates-formes de C to C (eBay, PriceMinister…) pour se faire une idée du prix « du marché », avant de leur faire une offre. Ces plates-formes enregistrent en effet des centaines de transactions pour un même article. De ce fait, elles seraient certainement en mesure d'établir un équivalent de l'argus de l'automobile pour de nombreux produits. PriceMinister s'en rapproche : depuis plus de deux ans, le site calcule le prix de vente moyen sur les six derniers mois de chacun des produits qu'il propose. Cet indice est communiqué aux nouveaux vendeurs pour les aider à fixer leur propre prix. Ne peut-on pas imaginer qu'il sera un jour également communiqué aux acheteurs ?

« Les sites C to C vont pouvoir fixer pour chaque produit une cote qui sera le reflet de la rencontre entre l'offre et la demande. Ce prix de marché pourra éventuellement servir aussi dans le monde physique », Alexander Von Schirmeister, directeur général d'Ebay France.

Un pas vers la « distribution durable » ?

Impossible de conclure cet ouvrage sur les nouveaux modèles de distribution nés d'Internet sans se poser la question de leur

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

impact sur la société. L'e-commerce en tant que forme de vente à distance a des répercussions sur le déplacement des hommes et des marchandises. Ce format de distribution sans magasin soulage aussi d'une certaine manière la pression sur les ressources foncières. Enfin, il est le canal de vente de tous les produits dématérialisés qui se substituent aux produits physiques.

La réduction des déplacements

La logistique en amont

La première question qui se pose est de savoir si l'e-commerce contribue ou non à limiter les déplacements des marchandises et des consommateurs et en quoi il contribue à la réduction de l'émission de gaz à effet de serre. Le sujet est évidemment très technique et il faut se garder de toute conclusion hâtive en particulier sur la partie en amont de la logistique du e-commerce (des industriels vers les commerçants) qui a été très peu étudiée. Néanmoins, un constat s'impose : Internet a donné une ampleur extraordinaire aux modèles d'intermédiation. Des dizaines, voire des centaines de sites marchands vendent aujourd'hui des produits qu'ils n'ont pas en stock et qu'ils n'auront jamais en dépôt. Les sites de C to C (*consumer to consumer*) comme eBay, PriceMinister ou 2xMoinsCher ont été les premiers à le faire. Ils ont depuis été rejoints par bon nombre de grands marchands (Amazon, Fnac, Pixmania, Rueducommerce…). En simplifiant, ils enregistrent les commandes avant de les transmettre au détenteur du produit (fabricant, petit commerçant, grossiste, particulier) qui se chargera lui-même de l'expédier à l'acheteur. Ce schéma de distribution qui consiste à déporter la logistique vers le détenteur du produit, limite le déplacement des marchandises et les ruptures de charges (opération de chargement et de déchargement chez les différents intermédiaires). Sous cet angle, l'e-commerce semble bien favoriser un mode de distribution durable.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

La livraison des consommateurs

La dimension écologique du e-commerce est encore plus nette dès que l'on se penche sur la logistique en aval, c'est-à-dire la livraison des produits aux particuliers. Plusieurs études apportent des éléments de preuve en ce sens. En France, le supermarché en ligne Telemarket a contribué le premier à ce débat : il a commandé en juin 2007 une étude sur le sujet au bureau Estia-Via (société suisse indépendante spécialisée dans l'étude des impacts environnementaux) qui compare les courses alimentaires faites par Internet et livrées à domicile avec les courses en supermarché ou hypermarché qui nécessitent que chaque client se déplace. L'étude n'envisage que le dernier kilomètre et ne prend pas en compte les éventuelles différences portant sur la logistique en amont. Elle arrive à la conclusion que faire ses courses en ligne revient à émettre 8 fois moins de CO2 dans l'atmosphère.

Depuis, d'autres études ont été conduites sur le même sujet. L'une d'elles publiée en Grande-Bretagne en mars 2009 arrive à une conclusion plus prudente, même si le périmètre de l'étude est, il est vrai, différent. Il porte cette fois-ci sur les achats de petits produits non alimentaires (livres, CD, vêtements, appareils photos, objets pour la maison…). Selon l'étude britannique, faire ses courses sur Internet et se faire livrer à domicile n'est pas systématiquement plus vertueux que faire ses courses soi-même en utilisant les moyens de transport traditionnels (voiture, transports en commun). La livraison à domicile rejette moins de CO2 que le trajet en voiture, tant que le consommateur achète moins de 24 articles en une seule fois. Au-delà, la voiture se justifie. Quand on la compare à un déplacement en autobus, la livraison à domicile est plus écologique en-dessous de 7 articles. Ces résultats ne se vérifient qu'à quatre conditions : que le déplacement en voiture ou en bus n'ait pas d'autre utilité que le shopping, que les articles achetés à distance soient livrés au premier passage, qu'ils ne soient pas retournés par le consommateur et enfin, que les conditions de trafic routier soient les mêmes pour la livraison à domicile et le déplacement en voiture ou en bus.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Une dernière étude qui mérite d'être signalée date de juin 2009. Elle a été réalisée à nouveau par le bureau Estia-Via et a été commandée par la FEVAD (fédération du e-commerce et de la vente à distance), et cofinancée par La Poste, Kiala et Eco-Emballages. Le pilotage de l'étude a été assuré par un collectif comprenant l'Ademe (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) et l'Inrets (Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité). Cette étude chiffre l'économie de CO2 due au e-commerce et soulève aussi la question de la réduction des nuisances sonores, dans la mesure où l'e-commerce supprime des déplacements aux consommateurs. Elle évoque aussi, pour la première fois, l'impact des emballages – l'e-commerce génère des suremballages – et celui de la consommation d'énergie induite par la commande en ligne (serveurs informatiques des sites marchands et ordinateurs des particuliers). Il en ressort que la commande sur Internet permet de diviser la quantité de gaz à effet de serre relâchée dans l'atmosphère par près de 4, comparée à un achat en magasin. Ce résultat ne prend toutefois en compte que la partie transport de l'équation. La prise en compte des emballages et de la consommation d'énergie due à l'usage de l'informatique, n'affecterait le résultat général qu'à la marge, selon les auteurs de l'étude.

La refonte des schémas logistiques

Les bénéfices écologiques engendrés par l'e-commerce peuvent encore être maximisés. Et ce, de trois façons au moins. D'une part, par la densification des tournées des véhicules de livraison car plus ils transporteront de colis en une seule fois, moins ils émettront de CO2 par colis. D'autre part, par une remise à plat des circuits de distribution des colis. L'objectif est ici de massifier les flux le plus longtemps possible, l'éclatement se faisant au plus près des particuliers afin de limiter le nombre de trajets et les véhicules

« À l'avenir, les coûts de transport ne pourront qu'augmenter avec la création de taxes justifiées par l'écologie », Henri Isaac, maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

en circulation. Enfin, par l'emploi de véhicules de livraison plus écologiques : camionnettes ou triporteurs électriques plutôt que camionnettes à essence. Chronopost, la filiale expressiste de La Poste offre une solution qui regroupe ces deux derniers aspects *(voir encadré ci-dessous)*. Si ces évolutions sont souhaitables d'un point de vue environnemental, elles pourraient aussi rapidement devenir intéressantes sur le plan fiscal. Le sens de l'histoire est bien de réduire l'entrée des grands camions dans les centres des grandes villes françaises, pour n'y autoriser que des véhicules non polluants.

Il n'existe pas encore de péages ou d'écotaxes pour les livraisons en centre-ville par camion, mais cela pourrait venir. Le gouverne- >>>

CHRONOPOST OFFRE UNE SOLUTION DE DISTRIBUTION DES COLIS PLUS ÉCOLOGIQUE

Proximité et électricité sont les maîtres mots de ce programme lancé par Chronopost, filiale de La Poste. L'idée majeure est de consolider les flux de colis le plus longtemps possible et de ne les éclater qu'au plus près du domicile des destinataires, afin de limiter les allers et retours de véhicules. Pour ce faire, Chronopost exploite depuis quatre ans deux plates-formes logistiques, baptisées Espaces de livraison urbains (ELU), dans le centre de Paris (sous la place de la Concorde) et à Toulouse. Un camion livre en une fois une grande quantité de colis. Les paquets sont ensuite distribués depuis l'ELU, par des postiers équipés de chariots d'un genre nouveau : les Chronocity. Ces trolleys sont motorisés et à assistance électrique. L'espace de livraison urbain de Paris-Concorde qui livre les 7e et 8e arrondissements de la capitale distribue ainsi 350 000 colis par an et celui de Toulouse un peu plus de 100 000.

Le bilan écologique de la formule est bon, selon Chronopost qui se fonde sur les résultats d'une étude menée par le cabinet Grand Thornton. Les colis distribués dans ce cadre généreraient deux fois moins de CO2 que dans la formule ancienne, où une flotte de véhicules à essence partait des dépôts de Chronopost en périphérie, chargée de colis, pour faire ses tournées dans le centre.

Les espaces de livraison urbains permettent, d'une part, de réduire le nombre de trajets et, d'autre part, d'en couvrir une partie avec des véhicules non polluants pour un coût équivalent au schéma logistique ancien.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

>>> ment a bien créé la « taxe Borloo » : un « droit de péage » que les véhicules de plus de 3,5 tonnes doivent payer pour l'utilisation des routes nationales et départementales.

L'économie des ressources foncières

La vente en ligne n'est pas seulement une forme de commerce permettant de disperser moins de CO2 dans l'atmosphère. C'est aussi un mode de distribution qui a potentiellement des effets sur l'occupation de l'espace. Près de 4 % du commerce de détail en France passe par Internet aujourd'hui. Sur ce total, une part importante est réalisée par des commerçants qui n'ont pas de magasin. Leur empreinte territoriale se limite à un siège social et des entrepôts. C'est un point à relever à l'heure où l'on commence à s'inquiéter de la progression des surfaces artificialisées (constructions et infrastructures de transport) au dépend des terres agricoles.

Le débat concerne aussi les distributeurs à la tête de réseaux de magasins. Depuis qu'ils disposent d'un site de vente en ligne, bon nombre d'entre eux réalisent qu'ils ont besoin de moins d'espace de vente dans le monde « réel ». Certains produits de leurs gammes pourraient en effet disparaître physiquement des magasins et être commandés sur des bornes internet pour être vendus exclusivement à distance. Cela permettrait de réduire la surface de certains points de vente. Aux États-Unis, l'enseigne Best Buy spécialisée dans la vente de produits d'électronique grand public n'a pas touché à la superficie de ses magasins existants, mais elle a réduit d'un tiers la surface des nouveaux points de vente qu'elle a ouverts depuis qu'elle propose une partie de son assortiment en ligne *(voir page 31)*.

De la même manière, des rayons entiers dans les magasins ne risquent-ils pas demain de devenir inutiles à mesure que les produits qu'ils abritent se vendent de plus en plus en ligne ? Qu'adviendra-t-il des magasins eux-mêmes ? Seront-ils trop grands, voire superflus ? N'est pas ce qui se prépare pour la musique et les produits « dématérialisables » (DVD, billets) ?

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Là encore, on peut se demander si ces produits ou plutôt ces contenus qui se passent ou se passeront à l'avenir d'un support physique ne vont pas dans le sens du développement durable. Leur fabrication ne consomme aucune matière première ni énergie. Et leur transfert vers le consommateur, quelques impulsions électriques seulement.

* * *

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Les contributeurs

• Bouygues Telecom

www.bouyguestelecom.fr

Créée en 1994, Bouygues Telecom compte 10 millions de clients Mobile et 8 650 collaborateurs. L'entreprise a pour ambition de "devenir la marque préférée de service de communication mobile, fixe, TV et Internet" et de libérer les usages en privilégiant l'accueil, le conseil, le service et l'accompagnement de ses clients.

Créatrice du forfait en 1996, puis des offres illimitées avec Millenium en 1999 et neo en 2006, Bouygues Telecom lance neo.2 en 2008, qui permet au client de choisir sa période d'illimité vers tous les opérateurs. La même année, Bouygues Telecom acquiert son propre réseau fixe et devient fournisseur d'accès Internet (FAI) avec la Bbox.

En 2009, Bouygues Telecom invente ideo les Tout-en-un : le client choisit le meilleur forfait mobile et profite des services de la Bbox : téléphonie fixe, télévision et Internet.

Le réseau Internet mobile de Bouygues Telecom associant les technologies 3G+ (77 % de la population couverte) et Edge (plus de 94 % de la population couverte) permet de profiter d'une excellente couverture partout en France et de très hauts débits dans les principales villes.

N°1 de la Relation Clients en téléphonie mobile* pour la troisième année consécutive, Bouygues Telecom assure un service de proximité. Ses conseillers de clientèle, son réseau de distribution de 590 magasins Club Bouygues Telecom et le site Internet disponible 7j/7 et 24h/24 (5 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne, ce qui en fait le premier point de contact avec la marque) permettent d'offrir une présence de qualité auprès de ses clients.

** Podium de la Relation Clients BearingPoint-TNS Sofres (avril 2009).*

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

• Chronopost

www.chronopost.fr

Chronopost est le spécialiste de la livraison express de colis jusqu'à 30 kg aux entreprises comme aux particuliers, partout en France et dans le monde.

Chronopost délivre une prestation de haut niveau en termes de fiabilité et de ponctualité. L'entreprise s'engage sur un jour et un horaire précis de livraison : une promesse unique sur le marché de l'express en France aujourd'hui. Cette prestation s'accompagne d'une sûreté maximale.

Fort de 20 ans d'expérience dans la livraison B to C, Chronopost bénéficie d'une forte notoriété auprès des expéditeurs comme des destinataires.

L'offre de transport express la plus complète pour les e-commerçants

Chronopost dispose d'une gamme de services lui permettant de couvrir les besoins des e-marchands qui débutent leur activité sur le net, comme les besoins des grands e-marchands.

Cette gamme comprend :

– des services de livraison à domicile, avec une livraison le lendemain avant 13 h partout en France métropolitaine* et en 48 h dans les DOM ;

– en cas d'absence, la possibilité de venir récupérer son colis dans le bureau de poste le plus proche ;

– la possibilité de se faire livrer dans un point de proximité Chrono Relais (aujourd'hui plus de 3 100 bureaux de tabac répartis sur toute la France, dont la plupart sont ouverts à des heures tardives et le week-end) ;

– pour les envois internationaux, la livraison en express vers plus de 230 pays et territoires dans le monde, et des formalités douanières allégées grâce au statut d'Opérateur Économique Agréé (OEA) ;

– une solution d'expédition en ligne sur www.chronopost.fr qui permet de préparer, payer et expédier ses envois express facile-

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

ment, sans se déplacer, sans engagement de volume et à des tarifs attractifs (jusqu'à 35 % de remises en fonction des volumes).

Le développement durable, un engagement concret
Depuis 1998, Chronopost est pionnier pour la livraison propre en centre-ville, via sa gamme de véhicules Chrono City et la mise en place d'ELU (Espaces de Livraison Urbaine).

En 2008, Chronopost a signé la Charte d'engagements volontaires de réduction des émissions de CO2 des transporteurs routiers de marchandises, mise en place par l'ADEME et le Ministère du Transport et du Développement Durable.

Filiale de GeoPost, holding Colis et Express du groupe La Poste, Chronopost emploie 3 500 collaborateurs, traite chaque jour 250 000 colis et a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 637 millions d'euros. Chronopost s'appuie en France sur un réseau constitué de 76 sites opérationnels dont 6 hubs. Chronopost dessert plus de 230 pays en Europe et dans le monde.

** Pour les îles du littoral, le délai peut être allongé d'un jour.*

• Kiala

www.kiala.fr

Kiala est le réseau indépendant de Points de Livraison leader en Europe. Le service Kiala permet aux consommateurs achetant à distance (Internet, catalogue et téléachat) de récupérer, payer et retourner rapidement leurs colis où et quand cela leur convient le mieux, ainsi qu'aux professionnels nomades (commerciaux, techniciens…) de se faire livrer leur matériel commercial et technique.

Lancé en 2001, Kiala est opérationnel en Belgique, Espagne, France, Hollande et Luxembourg. Le réseau compte à ce jour plus de 5 200 Points de Livraison Kiala (commerces de proximité, épicerie, pressing, librairie…) dont 3 800 en France et traite jusqu'à 78 000 colis quotidiennement.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Kiala a modernisé et industrialisé le mode de livraison en Relais en construisant une plate-forme technologique robuste qui automatise toutes les opérations du cycle de livraison. Tous les Relais Kiala sont équipés d'un PDA qui pilote l'ensemble du processus de remise de colis au client.

Kiala est disponible auprès de plus de 280 enseignes, dont les principaux groupes de vente à distance européens (Bertelsmann, Pinault Printemps Redoute....), les principaux acteurs du e-commerce (CDiscount, Pixmania, Rue du Commerce, Sarenza, Spartoo…), des enseignes majeures de la distribution présentes sur Internet (Bata, Delaveine, Du Pareil au Même, Esprit, H&M, IKKS, Lavazza, Nespresso, Promod, Yves Rocher...) et des sociétés High Tech pour des services à forte valeur ajoutée (ex : services d'échange swap pour le Service Après-Vente de Free, SFR et de HP ou encore IBM pour la livraison de pièces détachées aux techniciens de maintenance).

• La Poste-ColiPoste

www.laposte.fr

Spécialiste de la livraison rapide au domicile des particuliers

ColiPoste, opérateur colis de La Poste en France, est le spécialiste de la livraison rapide (en 48 heures) aux particuliers. Au cœur des échanges entre l'offre d'une entreprise et la commande d'un consommateur, la mission de ColiPoste est de livrer en toute confiance des colis aux particuliers à domicile. Le marché du colis est très contrasté et en forte évolution.

Ainsi, ColiPoste, partenaire historique de la Vente à Distance est devenu ces dernières années le partenaire incontournable des acteurs du commerce électronique, secteur en croissance de 29 % en 2008.

Répondre à la demande croissante des cybermarchands est un enjeu stratégique.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Plus de 60 000 entreprises clientes de ColiPoste utilisent l'offre Colissimo pour leurs envois à destination des particuliers. Ainsi, pour répondre aux attentes de ces entreprises, ColiPoste a conçu une offre simple et adaptée pour la gestion des envois qui se décline de la manière suivante :
– L'offre « Colissimo **Expert** » : livraison en 48 h France Métropolitaine contre signature (suivi et assurance intégrés).
– L'offre « Colissimo **Access** » : livraison sans recueil de signature du destinataire des colis en 48 h France Métropolitaine (suivi assurance intégrés). La livraison s'effectue en boîte aux lettres ou en mains propres.
– L'offre « Colissimo **Services** » : livraison en 48 h France Métropolitaine des colis retournés par les acheteurs en ligne aux e-commerçants (rétractation, échanges de produits, suivi et assurance intégrés).
– L'offre Outre mer et international : livraison rapide à engagement de délais (pour les destinations les plus courantes) avec remise contre-signature (assurance intégrée et suivi selon les destinations).

Enfin un ensemble de services et de prestations spécifiques viennent se greffer sur ces offres.

Le développement durable, un plan d'action au quotidien

Avec plus d'1 million de colis traités par jour, prendre en compte les aspects environnementaux est essentiel. ColiPoste agit sur l'ensemble des phases du *process* de transport avec le choix du transport en vrac (il s'agit de construire des murs de colis qui permettent de remplir l'espace de bas en haut). Ce mode de chargement de nos remorques permet d'optimiser les liaisons de transports entre nos sites et par conséquent de diminuer les émissions de CO2.

ColiPoste a également mis en place des formations à l'éco-conduite pour les opérateurs de livraison, l'éco-conception des Emballages Colissimo, le recyclage des déchets produits dans nos entités, une politique d'économie d'énergie sur l'intégralité de nos 15 Plates-formes colis.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

ColiPoste compte près de 7 000 collaborateurs et a livré en 2008, 270 millions de colis. Le chiffre d'affaires 2008 de ColiPoste s'élève à 1,4 milliards d'euros.

• Orium

www.orium.com

Créée en 2002, par trois anciens spécialistes de la Vente à Distance, Olivier Moreau, Directeur Général, Frank Limousin, Directeur commercial et Pascale Bry, Directeur opérationnel de l'entreprise Orium, spécialisée dans la « logistique intelligente », a opté pour un positionnement avant-gardiste.

À la fois logisticien pour la vente à distance et les e-marchands et centre de contact multicanal dédié aux services clients, l'entreprise ré-invente la logistique.

Orium met à la disposition de ses partenaires une plateforme logistique, un centre de contacts et une équipe dédiée pour assurer le back-office de leur vente à distance. Elle offre donc une palette de solutions complètes de l'avant-vente jusqu'au service après vente en incluant bien évidemment le traitement logistique et l'envoi du colis. Cela se traduit, pour ses partenaires, par la possibilité de bénéficier du service d'un centre de contacts intégré permettant de traiter le SAV transport, par exemple.

Orium est présent aussi bien sur le marché du B to B et du retail que du B to C. Faisant de la qualité l'une de ses valeurs fondamentales, Orium travaille de manière spécifique pour chaque projet, allant jusqu'à installer des plateformes pour un client en particulier en France ou à l'étranger.

Orium est un partenaire privilégié du e-commerce. Sa force consiste à s'engager contractuellement sur les délais de traitement et la qualité opérationnelle. Grâce à ce choix, Orium est devenu, en quelques années, le spécialiste dans le traitement logistique des sociétés de e-commerce de 10 000 à 500 000 commandes avec la particularité d'ouvrir ses services « aux plus petites entités ». Le

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

fait de mutualiser certains fonctionnements permet d'avoir des coûts attractifs. C'est un vrai pari. C'est gagnant-gagnant.

Le dimensionnement permet d'accompagner les partenaires, tant au niveau technique, en leur proposant des solutions en adéquation avec leurs besoins, qu'au niveau humain, les équipes étant polyvalentes et organisées par cellules-clients.

La réactivité est essentielle ; Orium se doit de conserver le même niveau de réactivité face aux volumes. L'organisation permet de répondre à des variations très importantes de l'activité. Cette organisation ISO 9001 vise à maîtriser l'anticipation des ressources matérielles et humaines, et la mise en place de moyens, formations et investissements.

Issus des métiers du marketing direct, de la VPC et d'agences de communications, les fondateurs d'Orium ont cette vision d'accompagnement client : c'est bien cette anticipation et intégration de nouveau service dans la chaine de valeur du e-commerce qui définit la notion de e-logistique chez Orium.

• Paybox Services

www.paybox.com

Au-delà du e-commerce, Paybox Services a su développer une plateforme sécurisée traitant les paiements électroniques quel que soit le canal de vente du commerçant (centre d'appels, centre de saisie, mobile, SVI, paiements récurrents et traitements complexes).

En 2006, Paybox Services a ajouté à ses compétences le traitement de flux de paiement en provenance de terminaux de paiement physiques connectés à notre plateforme en IP.

Paybox Services est aujourd'hui le 1er opérateur monétique « multi-banque » à proposer une approche globale du traitement de flux de paiements aussi bien en VAD qu'en paiement de proximité.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Garantir une vision globale des flux financiers de votre activité sur l'ensemble de vos canaux : piloter la performance, maîtriser les coûts et les risques (*fraud management*), ventiler et tracer vos flux, tout en respectant les nouvelles réglementations. Paybox Services vous accompagne et innove en vous faisant partager son expérience.

Historiquement en France, mais maintenant ouvert à plus de 39 pays européens. Totalement multi-banque sur le sol français, Paybox Services développe le même positionnement en proposant des connexions avec plusieurs acquéreurs européens. Modulaire et paramétrable la plateforme Paybox accompagne ainsi un commerçant dans ses encaissements domestiques.

La gestion des paiements sur les projets à compétence multicanal est dans le cœur des compétences de Paybox Services.

• Proxi-business

www.proxi-business.com

Notre volonté : mettre le e-commerce à la portée de tous les acteurs de la distribution traditionnelle, en minimisant l'impact sur leurs ressources économiques internes. Cette ambition a germé dès 1998, alors que les entreprises commençaient tout juste à aborder ce terrain commercial inépuisable qu'est Internet.

À l'époque, on ne parlait pas encore de référencement, de positionnement web. Les questions du « comment », du « pourquoi » et du « pour qui » n'étaient pas tout à fait à l'ordre du jour. À cette époque, pourtant pas si lointaine, je me rends compte avec le recul que nous étions des pionniers, au plein sens du terme. Notre premier client, Intermarché Seyssins, fut le premier supermarché français à franchir le pas de la toile. Un premier pas qui marque les prémices du e-tailing. Aujourd'hui, leur site génère 7 % de CA additionnel à celui du point de vente, ce chiffre augmente inexorablement, suivant le rythme du e-commerce global, dont la santé se confirme encore et fait barrage aux affres de la crise.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Oui, nous avons gagné notre pari fou, mais le chemin du e-commerce ne cesse de nous emmener sur des terrains nouveaux, au rythme d'une innovation et d'un progrès technique qui ne décélèrent jamais, bien au contraire.

Nos clients historiques étaient principalement des supermarchés, qui voyaient dans la mise en place d'un site de e-commerce une source supplémentaire de chiffre d'affaires, un service nouveau et fidélisant pour leurs clients existants mais également une ressource formidable pour en séduire de nouveaux.

Notre rôle, et c'est là ce qui a fait le succès de Proxi-Business, était bien sûr de concevoir le site, mais surtout d'accompagner ces nouveaux venus au web, les enseignes traditionnelles notamment, sur toute la chaîne :

Nous intervenons en logistique, depuis la préparation de commande sur stock ou en entrepôt en passant par la mise à disposition au magasin ou au drive-in, jusqu'à la livraison.

Nous sommes des facilitateurs du e-commerce, et nous décryptons toutes ses tendances et ses évolutions pour le compte d'une soixantaine d'enseignes en France (plusieurs centaines de points de vente).

Notre expérience acquise auprès du secteur alimentaire, et l'originalité de notre approche transversale nous ont conduits dès 2008 à répondre aux demandes d'acteurs issus d'autres secteurs comme l'équipement de la maison et de la personne. Puis, ce sont des PME et TPE qui nous ont sollicités pour aborder le commerce sur Internet. Nous avons donc évolué en fonction de cette nouvelle demande. Et aujourd'hui, nous répondons à d'autres questions. Il ne s'agit plus seulement de vendre sur Internet. Le « comment » devient primordial, stratégique. Il conditionne l'avenir de beaucoup d'entreprises, qui doivent faire les bons choix pour vivre et connaître le succès commercial. Les entreprises ont compris que le canal Internet était un passage obligé, mais aujourd'hui elles veulent savoir si elles doivent se doter d'un entrepôt, s'il vaut mieux se servir des stocks sur point de vente, comment mettre en place un bon référencement pour

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

émerger rapidement… En bref, avec l'essor du commerce en ligne les enjeux ont changé. Le e-tailing continue de s'écrire, et notre ambition est toujours la même : continuer d'accompagner les entreprises sur la route du e-commerce et en déceler pour eux toutes les possibilités actuelles et à venir. Cet ouvrage va dans ce sens, et nous sommes heureux, à travers notre participation, de poser une nouvelle pierre à l'édifice du commerce sur Internet, aventure d'entreprise ô combien passionnante.
Olivier Bourgeois – Président Fondateur de Proxi-Business.

* * *

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

• ACSEL

www.acsel.asso.fr

Lieu d'échange et de propositions, l'ACSEL regroupe des entreprises et des organismes qui ont pour ambition de réfléchir collectivement à l'impact des technologies émergentes dans le développement de l'économie et les évolutions des usages et des comportements.

L'ACSEL c'est :

– **le lieu unique** qui fédère l'ensemble de la communauté des acteurs de l'économie numérique.

– une réflexion sur les sujets clés de l'économie numérique : l'e-marketing, l'e-business et les TPE-PME, l'identité numérique, les réseaux et les services, les services financiers, les modes de paiement, le nomadisme numérique, le développement durable…

– **des publications de référence :** « Mille milliards d'e-mails », « Hauts débits », « Services en ligne : modèles économiques et systèmes de paiement », « L'e-marketing, la stratégie de la performance », « L'Europe, une opportunité pour le commerce » en coopération avec Internet Retailing (UK) en version française et anglaise ; et « Jemelance.net » pour les jeunes entrepreneurs avec les Éditions Dunod.

– **des repères sur l'économie numérique,** l'ACSEL publie depuis janvier 2002 le Baromètre E-commerce, elle a publié en juillet 2009 les IEN, Indicateurs de l'Économie Numérique qui apportent une vision transversale et globale de l'économie numérique en partenariat avec les producteurs des différents indicateurs sectoriels existants.

– **des conférences, des voyages d'études, du Networking :** une quinzaine de voyages depuis 1994 : « 2.0, la maturité ? » en juin 2008 dans la Silicon Valley auprès de grands acteurs de l'Internet : Cisco, Adobe, eBay, Google, Yahoo, Facebook ; en Chine en septembre 2006, ou encore « du e-commerce au e-tailing » à Londres en juin 2009.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

– **une force de proposition :** l'Association apporte sa contribution aux consultations publiques françaises et européennes sur le cadre réglementaire de l'économie numérique.
– **une dimension européenne :** l'ACSEL a mis en place un comité Europe et une veille sur les thématiques liées l'économie numérique. L'Association est domicilié à Bruxelles.

L'ACSEL regroupe 160 entreprises. Elle est présidée par Pierre Kosciusko-Morizet, PDG de PriceMinister.

* * *

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Remerciements

Liste des témoins auditionnés pour ce livre

E-commerçants

Bruno ALAZARD, directeur internet et CRM groupe Estée Lauder,
Yves BAYART, consultant et ancien directeur des activités e-business du groupe 3 Suisses International,
Alfredo BERTORELLI, international e-business manager de Nespresso,
Sébastien BONDOUX, directeur VAD de Fauchon,
Anne-Laure CONSTANZA, présidente fondatrice de Envie de Fraises,
Roland COUTAS, directeur général de Telemarket et fondateur de TravelPrice,
Jérôme DILLARD, directeur général de B2S et ex directeur général de Home Shopping Services (groupe M6),
Xavier FLAMAND, directeur général de Fnac.com,
Gérard GALLO, conseiller du président de Laser,
Franck HALMAERT, directeur vente directe de Microsoft France,
Éric HAUVILLE, PDG et fondateur du label de musique Pschent,
Sophie HOCQUEZ, international web and e-commerce manager de Pimkie,
Pierre KOSCIUSKO-MORIZET, président de PriceMinister,
Olivier LABORNE, ancien responsable internet et nouveaux médias de Morgan,
Ludovic LEU, directeur général de la plate-forme de téléchargement de musique MusicMe, filiale d'Apache Network,
Henri DE MAUBLANC, fondateur d'Aquarelle,
Jean MONNIER, directeur général de AuchanDirect et Grosbill,
Gauthier PICQUART, directeur général de Rueducommerce,
Juan PIRLOT DE CORBION, fondateur de Chapitre.com,
Keith REVILLE, director of online channel, Orange UK,
Patrick ROBIN, fondateur et PDG de 24h00,
Jean-Emile ROSENBLUM, cofondateur et directeur général de Pixmania,
Pierre DE ROUALLE, cofondateur de Mistergooddeal,
Alexander VON SCHIRMEISTER, directeur général de eBay France,
Yann THÉBAULT, directeur informatique et e-business de The Phone House,
Colette WILSON, head of development chez House of Fraser.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Prestataires du e-commerce

Richard ANSON, CEO de Reevoo,
Walter BLACKWOOD, CEO de Collect+,
Alain BORRI, directeur général de BP2R,
Olivier BOURGEOIS, président fondateur de Proxi-Business,
Andrew BUCKMAN, directeur général de Webloyalty,
Jean-Pierre BUTHION, directeur marketing Groupement Cartes Bancaires-CB,
Yseulys COSTES, fondatrice de MilleMercis, agence spécialisée dans la relation clients sur internet,
Philippe DELAIDE, directeur général de Kiala France,
Fabrice BERGER DUQUENNE, directeur général de Pureshopping (ex Shopoon) et ancien directeur de Rushcollection et Shopoon chez Redcats,
Patrick FLAMANT, directeur d'Ogone France,
Benoît GROSSMANN, managing director du fonds d'investissements AGF Private Equity,
Corinne LEJBOWICZ, PDG de LeGuide.com,
Emmanuelle LIGOUZAT, directrice des études chez ColiPoste,
Frédéric LOOS, directeur de la business unit e-commerce et VAD chez Paybox,
Christine LORIMY, directrice marketing de Coliposte,
Delphine MALLET, directrice marketing de Chronopost,
Philippe MASCARAS, directeur marketing et développement logistique d'Arvato Services,
Olivier MOREAU, président fondateur d'Orium,
Antoine POTTIEZ, directeur général de Mondial Relay,
Elain TURLEY, research manager de DPD,
Carole WALTER, PDG de Come & Stay,
Greg ZEMOR, directeur marketing de Neteven.

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Consultants

Thierry BEAUREPÈRE, journaliste, ancien rédacteur en chef
de L'Écho Touristique,
Olivier DUBOUIS, directeur associé chez Diagma,
Cédric DUCROCQ, PDG du cabinet Dia-Mart,
Derek DUNLOP, EMC Consulting,
Patti FREEMAN EVANS, vice-président, research director chez Forrester,
Henri ISAAC, maître de conférences à l'Université Paris Dauphine,
Ian JINDAL, journaliste, rédacteur en chef d'Internet Retailing,
Bertrand KRUG, directeur du département mesure
d'efficacité on line chez Médiamétrie,
Philippe LECLANCHER, président de la commission technologie
du syndicat national des agents de voyages,
Bruno MARZLOFF, sociologue, directeur du groupe Chronos,
James OKAMURA, senior Partner
chez J.C. Williams Group,
Gines ORTEGA, directeur associé de Agorad,
Clemency PENN, EMC Consulting,
Frédéric RAVAUX, directeur associé du cabinet
GlobalWebRecrutement (ressources humaines),
James ROPER, directeur général de l'IMRG,
Tony STOCKIL, CEO du cabinet Javelin Group,

Réalisation du livre

Relecture : Olivier PLAT
Illustration de couverture et conception graphique : Aurélie BARAS

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

L'Auteur

Olivier BITOUN est journaliste économique. Il s'est spécialisé depuis une dizaine d'années dans la distribution et la consommation.
Après des débuts comme journaliste pigiste, il travaille de 2000 à 2008 pour l'hebdomadaire LSA. Chef de rubrique, il couvre divers thèmes de la grande consommation et développe une expertise sur l'e-commerce et les marques de distributeur ; sujets pour lesquels il anime de nombreux débats et conférences ou intervient comme chroniqueur économique sur la station de radio BFM.

Olivier Bitoun est aujourd'hui journaliste indépendant. Il collabore à différents titres de la presse économique professionnelle et grand public, ainsi qu'à des sites internet d'informations. Il intervient régulièrement dans le cadre de tables rondes et d'événements sur ses thèmes de prédilection.
Il est diplômé en histoire contemporaine, titulaire d'une maitrise obtenue à l'Université de la Sorbonne.

* * *

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Table des matières

Préambule . . . . . **p. 3**

Les nouveaux comportements d'achat nés du e-commerce . . . . . **p. 7**

Les motivations des internautes pour l'achat en ligne . . . . . p. 8
Le choix . . . . . p. 8
Le prix . . . . . p. 8
Le confort . . . . . p. 9
L'achat en ligne : plus qu'une simple transaction . . . . . p. 10
Internet : une informations inépuisable sur les produits . . . . . p. 10
Le multicanal générateur d'un nouveau confort d'achat . . . . . p. 11
La complémentarité entre magasin et site marchand . . . . . p. 11
La complémentarité entre catalogue et site marchand . . . . . p. 13
La distribution à l'épreuve du multicanal . . . . . p. 14

Magasins, producteurs, pure players : des stratégies de distribution variées . . . . . **p. 15**

Les distributeurs en magasin : réussir la mutation vers le multicanal . . . . . **p. 16**

Intégrer Internet sans nuire aux magasins . . . . . p. 16
Des internautes spontanément multicanal . . . . . p. 16
Les distributeurs doivent s'adapter . . . . . p. 16
Les Américains et les Britanniques montrent la voie . . . . . p. 17
La place du e-commerce chez les Anglos-saxons . . . . . p. 17
Une complémentarité Internet et magasin déjà ancienne . . . . . p. 17
La France s'initie au multicanal . . . . . p. 21
Un retard lié à la place du e-commerce dans les organisations . . . . . p. 29
Les priorités du développement multicanal en France . . . . . p. 22
Trois exemples de distributeurs . . . . . p. 23
Les bénéfices attendus du multicanal . . . . . p. 29
Stimuler le panier moyen . . . . . p. 29
Proposer une offre élargie . . . . . p. 30
Lever les obstacles à la distribution multicanal . . . . . p. 31
Rassurer les animateurs des canaux de vente traditionnels . . . . . p. 31
Sortir de l'impasse des prix de vente entre canaux . . . . . p. 34

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Réorganiser la logistique et repenser les magasins . . . . . p. 37
Synchroniser les systèmes d'information on line *et* off line . . . . . p. 39
Réunir la connaissance des clients issue des différents canaux . . . . . p. 39
Préserver la dynamique propre au e-commerce . . . . . p. 40
Créer un poste de patron du multicanal . . . . . p. 40

Les producteurs : entre tentation et prudence devant la vente directe en ligne . . . . . p. 42
Le fantasme de la vente directe à nouveau dans les esprits . . . . . p. 42
Jeunes pousses comme multinationales . . . . . p. 43
Des ambitions qui se précisent . . . . . p. 44
Les motivations des producteurs pour la vente en ligne . . . . . p. 46
Compenser la disparition des détaillants . . . . . p. 46
Donner de l'écho à la marque . . . . . p. 46
Collecter des données clients . . . . . p. 48
Les obstacles à la vente en ligne . . . . . p. 49
Des organisations à réorienter vers le consommateur . . . . . p. 49
Un réseau de distribution physique à préserver . . . . . p. 50
Une politique de prix à contrôler . . . . . p. 52
Une audience à créer . . . . . p. 52
Les marques ne sont pas égales devant la vente en ligne . . . . . p. 54
Les conditions de la réussite en ligne . . . . . p. 54
Les cas de Nike et d'Apple . . . . . p. 55

Les *pure players* : répondre à la concurrence des distributeurs traditionnels et des producteurs . . . . . p. 57
***La France, une terre d'élection pour les* pure players** . . . . . p. 57
Les* pure players *menacés et fragiles ? . . . . . p. 58
Des marges étriquées . . . . . p. 58
Une croissance rapide à financer . . . . . p. 59
Quels* pure players *subsisteront et lesquels disparaîtront ? . . . . . p. 59
***Stratégies de développement des* pure players** . . . . . p. 60
Ouvrir des magasins . . . . . p. 60
Créer une galerie marchande . . . . . p. 63
S'appuyer sur son avance technologique et son savoir-faire logistique . . . . . p. 66

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Du référencement à la livraison : évolutions de l'environnement du e-commerce . . . . . **p. 69**
La localisation des marchands : l'évolution des clés de recherche . . . . . **p. 70**
Comment cherche t-on en ligne ? . . . . . p. 70
Les clés d'entrées privilégiées par les internautes . . . . . p. 71
Conséquences de l'évolution des clés d'entrée . . . . . p. 73

La livraison des colis : vers une diversification des modes de mise à disposition. . . . . **p. 76**
Une étape qui échappe au e-commerçant. . . . . p. 76
Quelle valeur ajoutée l'e-commerçant peut-il apporter ? . . . . . p. 76
Le suivi de colis . . . . . p. 76
L'éventail des solutions de livraison . . . . . p. 77
Panorama des principaux modes de livraison . . . . . p. 78
La remise à domicile . . . . . p. 78
Le relais colis. . . . . p. 81
Les autres solutions de livraison . . . . . p. 87
Stratégies des e-commerçants en matière de livraison . . . . . p. 89
Une question de maturité. . . . . p. 89
Le débat sur les frais de livraison. . . . . p. 90

La préparation des commandes : la question de l'externalisation logistique. . . . . **p. 91**
Un débat traditionnel du commerce. . . . . p. 91
Un débat central pour l'e-commerce . . . . . p. 91
Un large périmètre d'opérations à couvrir . . . . . p. 91
Une structure logistique évolutive . . . . . p. 92
Une forte exigence de traçabilité . . . . . p. 92
Le choix de la sous-traitance . . . . . p. 93
Quand envisage-t-on d'y recourir ? . . . . . p. 93
Comment trouver le bon prestataire ? . . . . . p. 93
Le choix de l'intégration logistique . . . . . p. 96
Une décision économique . . . . . p. 96
Un enjeu de qualité de service et de souplesse d'organisation . . . . . p. 96
Le choix de la maturité ? . . . . . p. 97
La troisième voie . . . . . p. 97
La logistique déportée . . . . . p. 97
À quels produits s'applique t-elle ?. . . . . p. 98

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

L'impact du multicanal sur les paiements . . . . . **p. 99**

Prospective : Internet instrument de la refondation du commerce . . . . . **p. 103**

Des effets à différents niveaux . . . . . p. 103
Les lieux de vente changent de nature . . . . . p. 104
Les marchands convergent vers des modèles communs . . . . . p. 107
Les prix s'harmonisent entre on line *et* off line . . . . . p. 112
Un pas vers la « distribution durable » ? . . . . . p. 113
La réduction des déplacements . . . . . p. 114
L'économie des ressources foncières . . . . . p. 118

Les contributeurs . . . . . **p. 121**

Remerciements . . . . . **p. 133**

L'Auteur . . . . . **p. 137**

Table des matières . . . . . **p. 139**

© Acsel – l'association de l'économie numérique.

Imprimerie Corlet
14110 Condé-sur-Noireau
N° imprimeur : n°123682
Dépôt légal : octobre 2009
Tous droits réservés
ISBN 978-2-9528391-3-6

Distinguer e-commerce et magasin pourrait bientôt ne plus avoir de sens. Et pourtant, rien ne le laissait prévoir au début. Le commerce sur Internet s'est constitué en marge du commerce traditionnel comme un simple perfectionnement de la vente à distance.

Depuis peu, les choses changent : les ponts entre les deux univers se multiplient. Les distributeurs en magasin ouvrent leur site marchand, les *pure players* inaugurent parfois des magasins ou au moins des points de contact physiques, les marchands s'inspirent les uns des autres, les entrepreneurs du monde « réel » rachètent ceux du monde virtuel.

Les consommateurs jouent aussi leur rôle de passeur. Ils naviguent entre les deux univers et trouvent naturel de commencer leur parcours d'achat en ligne pour le conclure en magasin ou l'inverse. Ils impriment au passage des comportements et des repères d'achat venus de chacun des deux mondes et les marchands sont progressivement bien obligés d'en tenir compte.

L'objet de ce livre est de comprendre en quoi ce nouveau canal de vente réoriente toute la chaîne de distribution, des producteurs aux consommateurs, en passant par les commerçants et les logisticiens.

Une soixantaine de professionnels ont été auditionnés pour la réalisation de ce livre ; ce sont leurs réalisations et leurs analyses qui constituent la source principale de cet ouvrage. Des études, des expériences menées à l'étranger complètent leurs réflexions et souvent leurs convictions. ■

19 € TTC

Acsel
L'ASSOCIATION DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE