

e-commerce et distribution

comment Internet bouscule
les canaux de vente



Olivier Bitoun

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

e-commerce et distribution

comment Internet bouscule
les canaux de vente



Comité éditorial
Jean-Rémi Gratadour, Marie Giroud

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



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

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

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.

* * *

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

Table des matières

Préambule	p. 3
-----------------	------

Les nouveaux comportements d'achat

<u>nés du e-commerce</u>	p. 7
---------------------------------------	-------------

<i>Les motivations des internautes pour l'achat en ligne</i>	p. 8
--	------

<i>Le choix</i>	p. 8
-----------------------	------

<i>Le prix</i>	p. 8
----------------------	------

<i>Le confort</i>	p. 9
-------------------------	------

<i>L'achat en ligne : plus qu'une simple transaction</i>	p. 10
---	-------

<i>Internet : une informations inépuisable sur les produits</i>	p. 10
---	-------

<i>Le multicanal générateur d'un nouveau confort d'achat</i>	p. 11
---	-------

<i>La complémentarité entre magasin et site marchand</i>	p. 11
--	-------

<i>La complémentarité entre catalogue et site marchand</i>	p. 13
--	-------

<i>La distribution à l'épreuve du multicanal.</i>	p. 14
--	-------

Magasins, producteurs, pure players : des stratégies

<u>de distribution variées</u>	p. 15
---	--------------

Les distributeurs en magasin : réussir la mutation

vers le multicanal	p. 16
---------------------------------	--------------

<i>Intégrer Internet sans nuire aux magasins.</i>	p. 16
--	-------

<i>Des internautes spontanément multicanal.</i>	p. 16
---	-------

<i>Les distributeurs doivent s'adapter.</i>	p. 16
---	-------

<i>Les Américains et les Britanniques montrent la voie.</i>	p. 17
--	-------

<i>La place du e-commerce chez les Anglo-saxons</i>	p. 17
---	-------

<i>Une complémentarité Internet et magasin déjà ancienne</i>	p. 17
--	-------

<i>La France s'initie au multicanal</i>	p. 21
--	-------

<i>Un retard lié à la place du e-commerce dans les organisations</i>	p. 29
--	-------

<i>Les priorités du développement multicanal en France</i>	p. 22
--	-------

<i>Trois exemples de distributeurs</i>	p. 23
--	-------

<i>Les bénéfices attendus du multicanal</i>	p. 29
--	-------

<i>Stimuler le panier moyen</i>	p. 29
---------------------------------------	-------

<i>Proposer une offre élargie</i>	p. 30
---	-------

<i>Lever les obstacles à la distribution multicanal</i>	p. 31
--	-------

<i>Rassurer les animateurs des canaux de vente traditionnels.</i>	p. 31
---	-------

<i>Sortir de l'impasse des prix de vente entre canaux.</i>	p. 34
--	-------

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

Les producteurs : entre tentation et prudence

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

Les pure players : répondre à la concurrence

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

<u>Du référencement à la livraison : évolutions de l'environnement du e-commerce</u>	p. 69
La localisation des marchands : l'évolution des clés de recherche	p. 70
<i>Comment cherche t-on en ligne ?</i>	p. 70
<i>Les clés d'entrées privilégiées par les internautes</i>	p. 71
<i>Conséquences de l'évolution des clés d'entrée</i>	p. 73
La livraison des colis : vers une diversification des modes de mise à disposition.	p. 76
<i>Une étape qui échappe au e-commerçant.</i>	p. 76
<i>Quelle valeur ajoutée l'e-commerçant peut-il apporter ?</i>	p. 76
<i>Le suivi de colis.</i>	p. 76
<i>L'éventail des solutions de livraison</i>	p. 77
<i>Panorama des principaux modes de livraison.</i>	p. 78
<i>La remise à domicile</i>	p. 78
<i>Le relais colis.</i>	p. 81
<i>Les autres solutions de livraison</i>	p. 87
<i>Stratégies des e-commerçants en matière de livraison.</i>	p. 89
<i>Une question de maturité.</i>	p. 89
<i>Le débat sur les frais de livraison.</i>	p. 90
La préparation des commandes : la question de l'externalisation logistique.	p. 91
<i>Un débat traditionnel du commerce.</i>	p. 91
<i>Un débat central pour l'e-commerce</i>	p. 91
<i>Un large périmètre d'opérations à couvrir</i>	p. 91
<i>Une structure logistique évolutive</i>	p. 92
<i>Une forte exigence de traçabilité.</i>	p. 92
Le choix de la sous-traitance	p. 93
<i>Quand envisage-t-on d'y recourir ?</i>	p. 93
<i>Comment trouver le bon prestataire ?</i>	p. 93
Le choix de l'intégration logistique	p. 96
<i>Une décision économique.</i>	p. 96
<i>Un enjeu de qualité de service et de souplesse d'organisation</i>	p. 96
<i>Le choix de la maturité ?</i>	p. 97
La troisième voie	p. 97
<i>La logistique déportée</i>	p. 97
<i>À quels produits s'applique t-elle ?</i>	p. 98

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

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 maîtrise obtenue à l'Université de la Sorbonne.

* * *

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