

S.E.A.E.S

Société Européenne d'Analyses Economiques et Sociales
Association Loi de 1901

Rapport pour le PREDIT Ministère des Transports
Programme : Impact socio-économique des technologies de l'information et
de la communication dans le domaine des transports terrestres

Subvention 01 MT 03

Impacts des NTIC sur les modèles logistiques du
commerce électronique : nouveaux métiers, nouvelles
formes d'intermédiation ?

Janvier 2003

Étude coordonnée par Eric Brousseau et Emmanuel Kessous

FORUM-Université de Paris X
Bâtiment K, 200 Avenue de la République
F-92001 Nanterre Cedex

France Télécom R&D
38 - 40 rue du Général Leclerc
92794 Issy-les-Moulineaux cedex 9

192, RUE RAYMOND LOSSERAND - 75014 PARIS - TEL : {1} 45.39.58.73
N° S.I.R.E.T. 348 983 610 00018

Récapitulatif

Projet de recherche

Le projet s'inscrit dans le thème 3 de l'appel d'offre "*services intégrés et intermédiation* " lancé à la fin de l'année 2000. Il vise à appréhender l'impact des NTIC sur les métiers de la logistique et du transport en analysant les nouveaux modèles de commerce électronique et leurs conséquences en matière de demande de services et de fonctionnalités logistiques. Il est ainsi possible de repérer la cohérence de différents modèles logistiques correspondant à des logiques diverses d'intermédiation via le commerce électronique. Pour mettre en relief les différents modèles, nous avons mené nos investigations dans trois secteurs différents : la distribution de **produits d'épiceries**, celle des **produits textiles** et celle des **produits gris**. Ces domaines diffèrent non seulement par les produits distribués mais par leurs formes d'organisations productives et commerciales. Ce qui se traduit notamment par des problématiques multiples et variées en matière de relation aux NTIC en générale de commerce électronique en particulier. Ainsi la relation des NTIC à la distribution des produits d'épicerie interroge-t-elle en particulier la logique du format de distribution (la logique de GPA en GSA) alors que celle des produits textiles pose plus spécifiquement la problématique d'ECR et des nouveaux modèles de confection/diffusion. Pionnier dans le développement du commerce électronique, le secteur de la distribution des produits gris pose en particulier la question de nouvelles formes d'intermédiation (versus désintermédiation) que le commerce électronique permet. Ces études sectorielles ayant donné lieu à une analyse des différents modèles logistiques des différents canaux de distribution (grandes surfaces, V.P.C., réseaux spécialisés) ont permis de poser de manière dynamique la question de l'introduction de nouvelles technologies et de nouvelles pratiques chez les transporteurs, les logisticiens et les acteurs de la grande distribution.

Méthodologie

La recherche s'appuie sur des études de terrain dans les trois secteurs précités. Les entretiens avec les différents acteurs de la chaîne commerciale (fournisseurs, intermédiaires, commerçants, logisticiens) ont eu pour fonction d'établir des faits saillants permettant d'établir une comparaison entre les modèles et échapper ainsi à toute dérive monographique.

Le cadre d'analyse retenu relève du courant institutionnaliste. Il permet de repenser la question de la coordination en mettant en relief les investissements spécifiques, les contraintes de compétences et les logiques de coordination

Équipe de recherche

La recherche a été effectuée dans le cadre de la SEAES qui a coordonné l'intervention de deux équipes principales : les laboratoires Uce (France Télécom R&D) et Forum (Université de Paris X). Côté Uce la recherche a été coordonnée par **Emmanuel Kessous** (chargé de recherche) et côté Forum par **Eric Brousseau** (professeur d'économie). Une autre équipe universitaire a été associée à l'étude — le Lagon (Université de Nantes) : **Mathieu Detchessahar, Benoit Journe** — ainsi qu'une consultante indépendante **Murielle Faverie**. Enfin, de jeunes chercheurs, notamment Amélie Mélain, ont également participé à l'étude.

Co-financement

Cette recherche a bénéficié d'un co-financement de la part de France Télécom R&D dans le cadre de ses programmes "visions" (projet "ECOTIC") au titre du contrat 011B717.

Sommaire

Synthèse : Modèles de commerce électronique et contrainte logistique

Eric Brousseau, Emmanuel Kessous

p.6

Méthodologie

p.6

Des modèles d'affaires aux choix logistiques

p.10

Conclusion sur les modèles logistiques du commerce électronique : quels critères pour une analyse dynamique ?

p.26

Annexe 1. Cartographie des modèles selon leurs stratégies logistiques

Annexe 2. Cartographie des stratégies logistiques selon les caractéristiques des produits

Annexe 3. Caractéristiques du modèle d'affaire selon les choix logistiques

Annexe 4. Conséquences de l'externalisation sur les paramètres du modèle d'affaire

La logistique et le transport au cœur de la structuration des modèles d'affaire du commerce électronique : les exemples des secteurs du textile et de l'alimentaire.

Murielle Faverie

p.38

Introduction

p.40

Le commerce électronique : définition et évaluation

p.44

Fondements théoriques de l'étude

p.51

Méthodologie

p.55

Le commerce électronique de produits alimentaires

p.61

Les dynamiques du développement du commerce électronique dans le secteur alimentaire

p.64

Des acteurs à la recherche de leur modèle d'affaire

p.75

Fondements économiques et stratégiques des modèles d'affaires

p.84

De l'externalisation à l'internalisation : des métiers et des compétences en construction

p.105

Conclusions concernant le secteur de l'alimentaire

p. 115

Le commerce électronique de produits d'habillement

p. 119

Les TIC au service d'une mutation de la filière

p.123

La dynamique du commerce électronique dans le secteur de l'habillement : les fondements stratégiques des modèles

p.125

Les fondements économiques de l'hybridation des modèles

p.158

Les effets sur le marché du transport et de la logistique

p.170

Conclusions concernant le secteur du textile

p.177

Comparaison alimentaire/textiles : conclusions

p.179

| | |
|---|--------|
| Bibliographie 1 | p. 183 |
| Chaînes logistiques et modèles d'affaires du commerce électronique : le cas de la vente en ligne de produits informatiques | |
| Mathieu Detchessahar, Benoît Journe | p.187 |
| Présentation de la recherche | p.188 |
| Résumé | p.189 |
| Introduction : objectifs et méthodologie de l'étude | p.190 |
| Le commerce électronique de produits informatiques : cadrage sectoriel | p.197 |
| Les évolutions du commerce en ligne en quelques chiffres | p. 197 |
| Le marché de l'informatique | p.199 |
| Ventes en ligne de produits informatiques et compétences logistiques | p.211 |
| Identification des variables clefs de la chaîne logistique et des compétences associées | |
| La question du stockage au cœur des problématiques | p.214 |
| Le nombre de références | p.223 |
| La politique de livraison | p.226 |
| Le niveau d'intégration informationnelle | p.232 |
| Les chaînes logistiques et les acteurs de la prestation de services pour les besoins du commerce électronique | p.235 |
| Les prestations logistiques | p.239 |
| Les infomédiaires | p.244 |
| Structure des différentes supply chain du commerce en ligne | p.247 |
| Logique industrielle, logique marchande, logique artisanale dans la constitution des chaînes logistiques | p.250 |
| Logique industrielle | p.252 |
| Logique marchande | p.253 |
| Logique artisanale | p.254 |
| Conclusions de l'étude concernant le secteur des biens informatiques. | p.256 |
| Bibliographie 2 | p.258 |

Synthèse

Modèles de Commerce Électronique et Contraintes Logistiques

Eric Brousseau (Forum, Université de Paris X & IUF)

Emmanuel Kessous (France-Télécom R&D- Laboratoire UCE)

Contrairement à bien des prévisions, le commerce électronique ne se développe pas à la vitesse fulgurante que certains analystes avaient anticipée dans la seconde moitié des années 1990. De la même façon, il n'a pas bouleversé l'ensemble des circuits traditionnels de distribution. Il ne s'agit pas là d'une surprise pour les scientifiques qui travaillent depuis longtemps sur les changements organisationnels associés aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui notaient déjà, il y a plus d'une décennie, que ces changements requiert du temps et sont profondément dépendant des contextes dans lesquels ils sont mis en œuvre (Brousseau [1993], Brousseau & alii [1996]), Brousseau & Rallet [1998, 1999]).

Conformément à ces travaux initiaux, le développement du commerce électronique en France semble suivre des voies beaucoup plus complexes que celles qui étaient initialement prévues. En particulier, il ne se développe pas selon le modèle unique de la vente en ligne associée à une livraison à domicile. Un très grand nombre de modèles d'affaires co-existent. Chacun présente une singularité qui dépend non seulement des spécificités des produits et des marchés concernés, ou encore des logiques d'organisation de filières, mais également de l'identité et de la stratégie des acteurs en charge des systèmes de e-commerce. Des stratégies qui tout en s'inscrivant dans des relations de dépendance établies (amont/aval) visent à utiliser le e-commerce pour mieux contrôler la création de valeur dans la filière.

Méthodologie

Ce rapport vise précisément à revenir sur l'économie des modèles alternatifs de commerce électronique afin de fournir une **grille de lecture des modèles en développement**. Notre analyse est fondée sur une comparaison des propriétés des différents modèles d'affaires dont ont été synthétisés les points forts et les faiblesses de manière à mieux comprendre les contextes auxquels ils sont adaptés.

La notion de contexte renvoie ici à trois dimensions :

- la **nature des produits** qui détermine largement leur capacité à être vendus à distance et à être acheminés entre les mains de l'acheteur dans des conditions économiques acceptables ;

- **l'organisation des filières** de production et de distribution et le **positionnement** en leur sein des acteurs concernés qui influe sur leur capacité à être des opérateurs en ligne et des intermédiaires commerciaux crédibles ainsi que sur leur aptitude à concurrencer les opérateurs de la distribution traditionnelle ;
- la **stratégie commerciale** des acteurs du commerce électronique suivant qu'ils considèrent le commerce en ligne comme un vecteur essentiel ou un canal d'appoint, suivant les catégories de clientèle qu'ils visent, suivant qu'ils sont ou cherchent à être de véritables intermédiaires commerciaux ou qu'ils sont des producteurs réalisant de la vente directe.

En fonction de ces conditions de base, les modèles d'affaires qu'il est raisonnable de mettre en œuvre diffèrent. Sont ainsi identifiés un certain nombre de modèles alternatifs. Il est néanmoins possible d'aller plus loin en raffinant la typologie en fonction du positionnement marketing et des choix logistiques des acteurs.

- la notion de **positionnement marketing** renvoie à la manière dont les acteurs du commerce électronique positionnent leur offre de service en termes de fonctionnalités offertes, de niveau de qualité, de zone de chalandise, etc. (ce qui met en évidence à la fois la diversité des modèles possibles de commerce électronique, les contraintes qui les expliquent et leurs conséquences en matière commerciale et logistique) ;
- la notion de **choix logistique** renvoie à la manière selon laquelle les acteurs du commerce électronique décident d'organiser l'approvisionnement, le transport des marchandises, leur stockage, leur système de gestion des livraisons ; on retiendra notamment deux aspects en la matière : les choix qu'ils font en matière **d'internalisation ou d'externalisation** de la gestion des différentes fonctions logistiques et les choix qu'ils font en matière de recours à des **capacités spécialisées et dédiées ou au contraire banalisées** (ces choix étant évidemment eux-mêmes dépendants des contextes et des stratégies marketing mises en œuvre).

Ainsi, débouche-t-on sur une grille d'analyse dont l'objectif principal est de souligner les contraintes pesant sur l'organisation logistique du commerce électronique. Elles découlent tout d'abord de la nature des produits et des modes de consommation. Elles résultent ensuite du positionnement concurrentiel et des stratégies commerciales des cyber-commerçants. Elles sont le résultat, enfin, d'un certain nombre de choix marketing qui en résultent.

Notre étude s'appuie sur l'étude détaillée de trois secteurs d'activité, retenus pour leur capacité à représenter des situations très différentes.

- Le premier concerne *l'alimentation (épicerie)* qui constitue un domaine particulièrement intéressant du fait de la standardisation des produits qui va de paire avec une très forte spécificité des paniers, de la récurrence des achats mais de leur grande variabilité, du très grand nombre de références à gérer associées à l'hétérogénéité des contraintes auxquelles elles sont soumises. Il s'agit donc d'un domaine où les contraintes logistiques sont fortes. Par ailleurs, du fait de la diversité des opérateurs et des circuits commerciaux possibles (ils sont déjà fortement différenciés dans la sphère réelle) les modèles d'affaires potentiels sont multiples.
- Le second domaine porte sur *les produits gris (informatique)* qui constituent également un domaine clé du fait de la forte valeur unitaire des biens et de la nécessité de

fournir des conseils avant et après la vente. Les caractéristiques de l'industrie (marquées par plusieurs segments assez fortement différenciés allant de biens très standardisés et à bas prix à des prestations spécifiques et à haute valeur ajoutée) laissent aussi la place à l'émergence de modèles très fortement différenciés verticalement. Sécurité et qualité de service (SAV en particulier) ont des impacts forts sur la chaîne logistique et les systèmes d'information qu'il convient de mettre en œuvre.

- Le troisième domaine concerne le **vêtement**, secteur marqué à la fois par une tradition de vente à distance, par la co-existence de formats de distribution très contrastés et par la complexité de l'adéquation entre l'offre et la demande (du fait de la diversité des goûts des consommateurs, de la multiplicité des contraintes auxquelles il faut répondre compte tenu de l'hétérogénéité des morphologies, de la très grande diversité des produits, etc), de l'obsolescence liée à la mode, de la charge symbolique et des mécanismes de distinction associés au vêtement.

Chaque secteur d'activité a fait l'objet d'une **investigation à trois niveaux**. Premièrement, nous avons cherché à comprendre comment s'organise la distribution et comment le **système de distribution existant** s'articule avec **l'organisation de la production**. Cette première approche visait à mieux comprendre les contraintes économiques et concurrentielles de la réorganisation des filières commerciales portées par le commerce électronique. Deuxièmement, les **modalités de développement du commerce électronique** ont été décrites en se référant à la fois à la situation française et à ce qui se passe dans le reste du monde. Le but était d'identifier les différents modèles d'affaires praticables et testés dans les différents secteurs. Dans cette seconde étape des études de cas spécifiques ont été menées sur des expériences de développement du commerce électronique en France. Leur objectif était d'analyser concrètement les **contraintes pesant sur la mise en œuvre de différents modèles d'affaires** dans des contextes contrastés. Volontairement, l'accent n'a pas été mis sur les seules contraintes logistiques afin de ne pas exagérer leur poids par rapport à d'autres variables comme les attentes des consommateurs et leur propension à payer pour des services à valeur ajoutée, la concurrence entre canaux, les limites de la vente en ligne pour certaines catégories de produit. Cela étant, une large place a été consacrée aux questions de logistiques qui constituent l'une des pierres d'achoppement de nombreux modèles soit parce qu'il existe des limites techniques, soit parce qu'il existe des limites économiques dues au coût de certaines solutions techniquement réalisables, soit parce qu'apparaissent des problèmes de compétences. Dans cette perspective, nos études de cas ont été focalisées sur un certain nombre de cas contrastés, sélectionnés en fonction à la fois de leur intérêt spécifique (en terme de représentativité d'une expérience singulière intéressante) et de leur capacité à représenter un type de *business model*.

Notre analyse a ainsi pu être nourrie d'un ensemble de 40 études de cas inédites réalisées au cours du dernier trimestre 2001 et de l'année 2002. Ces études de cas mettent l'accent sur les contraintes logistiques telles qu'elles s'imposent aujourd'hui en France ainsi que sur les autres facteurs qui expliquent à la fois le développement encore marginal de ce type d'activité et les spécificités des voies de développement empruntées. Afin de tenir compte de tous les cas de figure possibles, nous ne nous sommes pas intéressés qu'à des succès. Les expériences malheureuses nous paraissent aussi révélatrices des véritables contraintes pesant sur une activité. Par ailleurs, l'étude d'un certain nombre d'échecs ou d'expériences mitigées permet de mieux comprendre, par comparaison, les facteurs et les raisons des succès.

L'objectif ultime de l'ensemble de ces investigations a été de mieux comprendre les aspects logistiques (et leurs conséquences en matière de transport) du commerce électronique en

partant de la double hypothèse suivante : d'une part, **les contraintes logistiques sont loin d'être le seul déterminant des modèles de commerce électronique** ; d'autre part, **le commerce en ligne ne se résume pas au modèle de la commande en ligne associée à une livraison à domicile**. Ce qui resitue la variable transport dans le cadre d'un problème de choix complexe où les réseaux numériques ne sont pas utilisés uniquement pour la prise de commande et les problèmes logistiques ne se résument pas à ceux de la livraison à domicile.

Notre méthodologie repose donc sur l'identification des **principales variables de choix** et sur l'analyse de leur **hiérarchisation** avec pour objectif de comprendre les facteurs explicatifs de modèles alternatifs de commerce électronique. Une telle démarche permet de déboucher sur deux séries de résultats :

- l'identification de **modèles contrastés de commerce électronique**, des multiples dimensions de l'hybridation entre réel et virtuel et des facteurs explicatifs de leurs choix ;
- l'identification des **conséquences en matière logistique** des différents modèles de commerce électronique.

Concernant ces dernières, deux dimensions sont privilégiées : il s'agit d'une part de mettre en évidence les contraintes technico-économiques auxquelles les acteurs sont soumis pour mettre en œuvre dans des conditions économiques acceptables des solutions adaptées aux volumes d'affaires traités (...et surtout à leurs perspectives d'évolution) et d'autre part d'identifier les **solutions organisationnelles disponibles**. Ce qui peut se résumer par les deux questions suivantes : compte tenu des choix techniques, les cyber-marchands doivent-ils internaliser ou externaliser la réalisation de leurs opérations logistiques ? et s'ils externalisent, comment doivent-ils se coordonner avec leurs fournisseurs de services logistiques ?

Notons, au passage, qu'il est important de relativiser les résultats bruts qu'il est possible de tirer de nos études de cas, et d'une manière plus générale de l'observation de la situation actuelle. Dans une large mesure, **le marché est émergent**. Cela affecte de très nombreuses variables de choix essentielles. Ainsi le nombre même d'internautes reste relativement modeste en France. Il est par ailleurs concentré dans les grandes agglomérations et dans certains milieux sociaux privilégiés. Ajoutons que ces effets de concentration sont encore renforcés si on considère la population qui a accès au haut débit, condition souvent nécessaire pour accéder aux applications les plus sophistiquées de commerce électronique dans des conditions satisfaisantes de confort. Dans ces conditions, le commerce électronique ne concerne aujourd'hui qu'une **fraction très spécifique de la population**. Non seulement cela peut peser sur les types de biens et services qu'il est possible de distribuer en ligne, mais en plus cela crée des effets de dimensions. Peu d'acteurs, qu'ils s'agissent des cyber-marchands ou des prestataires logistiques, sont prêts à investir dans des actifs dédiés calibrés à l'échelle optimale. Il suit que **les coûts sont rarement minimisés**. Cela a un double effet : d'une part, des applications efficaces dans un marché mature mais aujourd'hui non-viables ne sont pas mises en œuvre par les offreurs de transport et services logistiques et d'autre part, l'adoption par les consommateurs peut être freinée du fait de la relative étroitesse de la palette de services disponibles et de leurs prix (même si de nombreux cyber-marchands continuent de subventionner leurs consommateurs de manière à ce que l'actuel surcoût ne devienne pas prohibitif). Cela étant, notre approche est précisément destinée à dépasser ce problème d'interprétation des résultats bruts et à permettre **le passage d'une analyse statique à une analyse dynamique**. Puisque les facteurs présidant à la mise en œuvre de tel ou tel modèle

sont indiqués, il est possible à la fois d'expliquer pourquoi un modèle est retenu par un acteur à un temps donné et pourquoi ses choix évoluent quand les facteurs changent.

Des modèles d'affaires aux choix logistiques

Les modèles d'affaires du commerce électronique

La principale difficulté à laquelle se heurtent les analyses ayant trait au commerce électronique tient à ce que l'observateur est confronté à une multitude d'expériences très contrastées et en apparence contradictoires : ce qui a marché ici a été un échec ailleurs, la solution retenue là s'est avérée être une erreur dans un autre contexte. D'où la nécessité de mettre en évidence l'existence de modèles d'affaires alternatifs renvoyant ensuite à des contraintes assez différentes tant sur le plan marketing que commercial.

Trois éléments nous semblent devoir distinguer les modèles d'affaires : le positionnement du canal numérique par rapport à d'autres canaux de distribution ; le degré de numérisation suivant que la commercialisation est effectuée ou non en ligne ; le degré d'hybridation qui renvoi au nombre d'opérations s'appuyant sur les nouveaux circuits ou les circuits traditionnels.

Le premier élément de clivage entre les modèles renvoie au **positionnement du canal e-commerce** (ou plus exactement de la vente à distance) **par rapport aux canaux de distribution traditionnels** (via des magasins). C'est un élément essentiel pour trois raisons.

- En premier lieu, le choix entre le "tout vente à distance électronique" (adoptée par les *Pure Players*) et le "**canal complémentaire**" (adopté par les intermédiaires commerciaux déjà établis) ouvre ou non la possibilité de jouer sur les complémentarités. D'un côté, les *Pure Players* peuvent totalement spécialiser leurs moyens (notamment leurs systèmes d'information, leurs dispositifs logistiques et leurs investissements publicitaires) en fonction des contraintes propres au commerce électronique. Toutes choses égales par ailleurs, ils sont en mesure de développer des services qui offrent des fonctionnalités exploitant au mieux les opportunités ouvertes par les TIC, aux contraintes économiques et logistiques près. D'un autre côté, **les commerçants "traditionnels"** ont la possibilité de s'appuyer sur certaines de leurs ressources (compétences commerciales, circuits logistiques, réseaux de points de vente, et image de marque, notamment) pour développer leur canal de e-commerce à moindre coût et/ou en bénéficiant d'emblée d'une large base installée (ce qui leur permet, contrairement aux *Pure Players*, de viser d'emblée des marchés plus vastes sur le plan spatial lorsque des moyens logistiques spécifiques doivent être dédiés au commerce électronique (cf. infra).
- En second lieu, le choix de l'exclusivité ou de la complémentarité renvoie à des **contraintes différentes en termes de positionnement marketing et logistique**. Ces deux variables de choix sont en effet fortement contraintes en cas de distribution multi-canal car les acteurs du e-commerce ont alors à **gérer la concurrence entre circuits**. Le canal e-commerce peut offrir une valeur ajoutée par rapport au circuit traditionnel, ce qui pousse alors une fraction significative des consommateurs à opter pour ce nouveau mode de distribution. Ce faisant, les investissements réalisés dans les circuits traditionnels deviennent moins rentables. Ces problèmes sont renforcés quand les investissements en question sont réalisés par des tiers (comme dans le cas des

réseaux de distribution associés, de manière exclusive ou non, à des industriels). Dans ce cas, en effet, ces partenaires commerciaux peuvent décider de mettre fin à la coopération (pour se tourner vers d'autres partenaires)...alors qu'ils représentent toujours le canal de distribution essentiel. Cela conduit alors les cyber-commerçants à limiter volontairement l'attrait de la vente en ligne pour éviter la cannibalisation entre canaux en ne distribuant en ligne que des gammes limitées ou en ne pratiquant pas des prix attractifs.

- En troisième lieu, certaines firmes choisissant de jouer **la complémentarité** tentent de **s'appuyer sur leurs compétences et ressources du commerce traditionnel pour abaisser le niveau du point mort et accélérer leur pénétration du e-commerce**. Elles se heurtent cependant à deux difficultés. La première est liée au fait que leurs capacités traditionnelles peuvent ne pas être adaptées aux spécificités du commerce électronique. Ainsi, les firmes de la grande distribution ont progressivement **renoncé pour la plupart à faire du picking** en magasin et **même parfois à utiliser leurs circuits logistiques amont** (voire leurs centrales d'achat) car ces capacités traditionnelles sont finalement peu adaptées aux pratiques commerciales et aux formats propres au commerce électronique. Les pratiques marketings en vigueur dans les grandes surfaces et les conditionnements qu'on y trouve se révèlent mal adaptés. La seconde est liée au fait que l'utilisation des capacités traditionnelles pour réaliser des prestations de e-commerce qui seraient finalement peu différenciées pourraient s'avérer dangereuse en générant des phénomènes de cannibalisation interne. Prenons l'exemple d'un supermarché qui offrirait un système de prise de commande en ligne et de livraison à domicile dans sa zone de chalandise. Il ne pourrait pas différencier fortement le prix de cette prestation du service de livraison à domicile (le plus souvent subventionnée) que les supermarchés de centre ville offrent déjà. Ce faisant, il inciterait à terme de nombreux clients à utiliser cette commodité qui risquerait de déstabiliser son modèle d'affaires et perturberait fortement le fonctionnement du supermarché non optimisé pour un *picking* de masse et pour la gestion de nombreuses livraisons à domicile¹.

Le second élément ne concerne que les entreprises jouant sur des canaux complémentaires. Il s'agit du **degré de numérisation**, notion qui renvoie à l'idée que les entreprises gèrent à distance et en ligne l'ensemble des opérations commerciales ou uniquement une partie. Le clivage nous semble se situer autour **de la prise en charge en ligne de la transaction**. Dans le premier cas, l'offreur est réellement un **vendeur en ligne** dans la mesure où il utilise les réseaux pour opérer tout ou partie de la transaction (négociation, vente, paiement et le cas échéant livraison). Dans le second cas, l'offreur n'est pas à proprement parler un cyber-marchand dans la mesure où il ne délivre en ligne que des **services avant et après-vente**, le plus souvent destinés à la promotion et la fidélisation. Une telle stratégie peut résulter de la volonté d'éviter la cannibalisation entre circuits de distribution. C'est très largement le cas dans le vêtement. Elle peut également résulter de la difficulté de vendre certains biens en ligne qui ne pourraient pas être livrés à distance ou qui pourraient difficilement être évalués à distance. Les réseaux numériques peuvent alors être utilisés pour faciliter un rapprochement initial entre offreurs et acheteurs (c'est le modèle de l'immobilier, de la vente d'automobile, et

¹ Toutes ces considérations ne concernent pas, évidemment, les opérateurs du commerce à distance dont les capacités sont par définition bien adaptées à cette composante du commerce électronique. Pour eux les médias numériques ne constituent qu'un canal complémentaire de prise de commande.

des agences de rencontre), pour promouvoir des produits en utilisant les capacités des réseaux pour cibler la communication, et pour fidéliser les utilisateurs en leur offrant des services additionnels (modèle largement repris dans l'informatique ou de nombreux services à la fois gratuits et payants sont disponibles). Notons à ce propos tout l'intérêt qu'offrent les réseaux numériques qui permettent à la fois de mettre en œuvre des **services d'infomédiation et d'animation de communautés** (virtuelles), sans revenir sur les multiples possibilités de prestations de service à distance (et à très faible coût) grâce à des bases de données en ligne, des systèmes interactifs de réponse à des problèmes, aux multiples possibilités de téléchargement de logiciel, etc. Par rapport à ces derniers systèmes, au fond relativement classiques de fourniture de services additionnels, les outils d'infomédiation et de gestion de communautés permettent de mettre en œuvre des dispositifs qui reposent sur la contribution des utilisateurs. En sus du service de mise en réseau lui-même, ces derniers bénéficient de services de meilleure qualité (e. g. conseils dans les forums d'utilisateurs informatiques) ou de l'utilité "sociale" et "symbolique" que leur procure l'accès à de tels réseaux relationnels en échange la contribution qu'ils y apportent. Aussi bien dans le vêtement que dans l'informatique, se retrouve ce type d'utilisation des propriétés non-marchandes d'Internet à des fins commerciales.

Le troisième élément concerne le **degré d'hybridation** entre circuits traditionnels et circuits dédiés à la vente à distance chez les cyber-marchands, disposant par ailleurs de réseaux de distribution traditionnels déjà installés. Trois solutions se présentent.

- Dans un premier modèle, le cyber-marchand n'utilise le commerce en ligne que pour fournir un moyen additionnel de prise des commandes et de livraison (soit à domicile, soit dans des points de livraison). Ce modèle est qualifié de "**Picking**" et correspond à un cas où le cyber-commerçant conçoit son activité comme un prolongement marginal, à valeur ajoutée néanmoins, de son offre de service traditionnelle. Dans ce modèle, les risques d'interférences négatives entre les deux circuits (mentionnés plus haut) ne sont pas négligeables. Il ne s'agit d'une solution viable que si le commerce en ligne demeure une activité marginale destinée à un créneau de clientèle spécifique, l'essentiel de la clientèle demeurant satisfaite par le rapport qualité/coût du service traditionnel. Pour les cyber-marchands dont l'activité se développe il ne peut s'agir que d'une solution transitoire.
- Dans un second modèle, le cyber-marchand offre en ligne les mêmes prestations qu'hors-ligne en matière de distribution mais il choisit de faire reposer son offre de service sur des moyens logistiques et de livraison dédiés. Le **magasin en ligne** est alors un magasin qui se situe à côté des autres et est destiné à servir des clientèles spécifiques pour lesquelles il est dédié. C'est d'une certaine manière ce qu'on observe dans la grande distribution alimentaire... quoi que les acteurs les plus avancés puissent tendre vers le troisième modèle ci-dessous. Du point de vue du cyber-marchand, ce modèle se justifie surtout s'il permet de desservir des zones de chalandises non desservies par les circuits de distribution traditionnels — la logistique dédiée au e-commerce se déployant dans les zones géographiques où la distribution traditionnelle ne se justifierait pas (e. g. zones à faible densité de population)² — ou bien des segments de clientèle particulier — la logistique dédiée se déployant dans les zones déjà desservies mais à destination de

² Il faut néanmoins que les investissements logistiques puissent être recouverts, ce qui exclue de facto les produits pour lesquels les investissements spécifiques sont importants. C'est donc une solution adaptée au textile ou à l'informatique, par exemple, mais pas à l'épicerie.

populations spécifiques (e. g. petits professionnels, personnes âgées, etc.). Dans un cas comme dans l'autre le niveau de risque est assez élevé car le cyber-commerçant doit s'assurer que la propension à payer des clients du "magasin en ligne" lui permettra de recouvrer ses investissements. Il doit aussi tenter d'éviter la cannibalisation entre les circuits sachant que par définition ils sont peu différenciés.

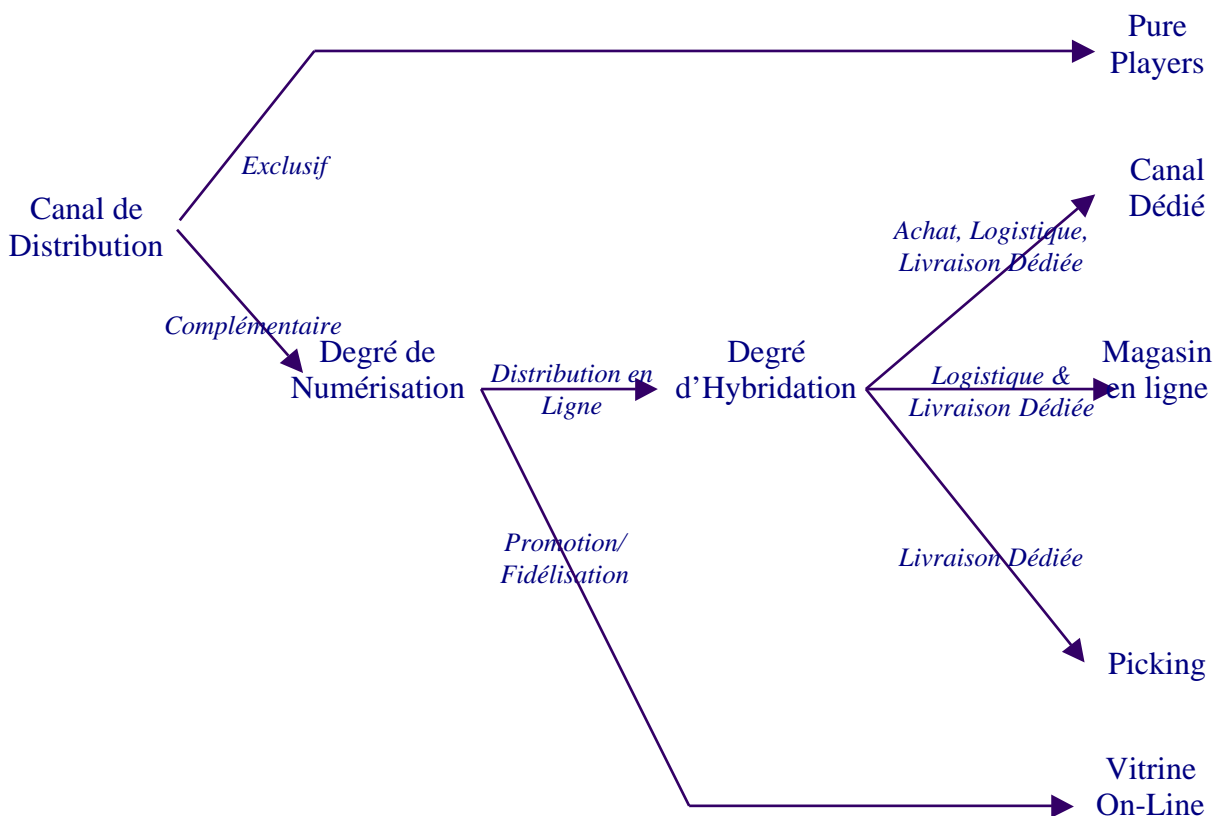
- Dans un troisième modèle, la stratégie consiste à développer un **canal dédié** qui différencie sensiblement l'offre de produit et service distribués en ligne par rapport à ceux qui sont accessibles par les canaux de distribution traditionnels. Une telle stratégie repose sur une logistique mais aussi un système d'approvisionnement dédié. La spécialisation de l'intégralité de la chaîne de valeur peut s'expliquer de deux façons (se combinant le cas échéant). Premièrement, elle résulte de la nécessité d'adapter l'offre de produits et services aux spécificités de la clientèle en ligne. On peut en effet supposer qu'elle correspond à des segments de clientèle (population rurale, femmes actives urbaines et à hauts revenus, etc.) qui renvoient à des modèles de consommation contrastés. Le cyber-marchand peut dès lors choisir de se différencier en adaptant son offre à ces spécificités. Ce faisant, il peut tendre vers la stratégie des *pure players* dont la logique est d'offrir en ligne ce qu'on ne trouve pas dans le commerce traditionnel en jouant sur différentes logiques qui renvoient néanmoins souvent à celle du portail: constituer un guichet unique pour un segment particulier de clientèle. Deuxièmement, elle peut résulter de la nécessité de contrôler les effets de cannibalisation entre circuits. En offrant en ligne des produits et service qui ne sont pas disponibles via les circuits traditionnels, le cyber-marchand permet aux deux canaux de co-exister sans se nuire. C'est typiquement ce qu'on observe dans la distribution textile. La principale limite de ce type de stratégie est qu'elle confine de facto le e-commerce à une niche. Si elle est exploitée à très large échelle géographique, la cyber-activité du marchand devient en quelques sortes une activité autonome de la distribution traditionnelle et tombe de facto dans la configuration du *pure player* avec les contraintes qui lui sont associées. Si elle est exploitée en synergie avec les activités traditionnelles se pose alors la question de l'élargissement du modèle à de nouvelles clientèles... pas nécessairement prêtes à payer le coût du e-commerce. Dans ce cas, la différenciation des modèles ne peut être pérenne et l'on est amené à revenir aux spécificités du modèle précédent (magasin en ligne).

Cela donne naissance à 5 modèles génériques de commerce électronique qui peuvent être considérés soit comme des modèles alternatifs sur lesquels un acteur choisit de se positionner sur le long terme soit comme des modèles correspondant à différents degrés d'implication dans le cyber-commerce : les acteurs commençant par expérimenter les vitrines on-line et approfondissant progressivement leur numérisation en évoluant vers le modèle du canal dédié. Cela étant ; les stratégies de cyber-commerce restent bordées par des "fondamentaux" essentiels.

- Elles sont contraintes par la **nature du cyber-commerçant** et son **positionnement dans la filière**. Typiquement, un nouvel entrant aura du mal à devenir un *pure player* s'il dépend fortement de réseaux de distribution traditionnels pour écouler ses produits. Il est alors contraint soit de ne développer qu'une vitrine on-line, soit de développer un canal dédié de niche. Inversement, les stratégies de *picking* ne sont accessibles qu'aux intermédiaires du commerce disposant déjà de réseaux de distribution déployés sur les zones géographiques visées.
- Elles sont contraintes ensuite par la **nature du service**. Plus la phase de livraison s'avère complexe du fait de la multiplicité des contraintes à gérer, plus il est nécessaire de

mettre en œuvre des investissements dédiés (et moins les stratégies d'hybridation sont donc possibles).

- Elles sont contraintes enfin par **l'intensité informationnelle de l'acte d'achat**. Plus l'achat exige des échanges riches en information, moins le recours aux médias numériques s'avère suffisant. Bien que multimédia, la communication électronique reste fortement bornée. Cette intensité informationnelle dépend elle-même de deux séries de variables : la nature des produits et les stratégies commerciales et tarifaires adoptées. Les unes sont exogènes au comportement des cyber-commerçants alors que les secondes découlent de manière endogène de choix stratégiques.
- **La nature des produits** : suivant qu'ils sont des biens de recherche ou d'expérience, suivant qu'ils sont peu évolutifs ou soumis à des évolutions incessantes liés à l'innovation ou à des stratégies de différenciation (mode), suivant leur degré de complexité (i.e. le nombre de dimensions pertinentes qui différencient les objets sur le plan tant fonctionnel que commercial), suivant l'existence de systèmes de mesures objectivés et certifiés de ces différentes dimensions, la réalisation de transaction en ligne est facilitée ou empêchée car les consommateurs sont en mesure de disposer d'une information suffisante pour prendre des décisions. La nature des produits détermine largement si seul le modèle de la vitrine est accessible ou non.



- **Les stratégies commerciales et tarifaires adoptées** : plus le cyber-commerçant cherche à différencier ses produits, à offrir des prestations sur mesure (customisation), à discriminer ses consommateurs, plus il a besoin d'instaurer d'intenses échanges informationnels avec ses clients. D'un côté l'Internet favorise de tels échanges. D'un autre les consommateurs, craignant d'être victimes de stratégies d'extraction d'information et de captation de rente de consommation, peuvent chercher à y échapper. Ces stratégies peuvent de plus leur paraître illégitimes car visibles. Sur ce

dernier point, il suffit de se remémorer la réaction très négative des clients d'Amazon à une stratégie de discrimination par les prix mis en place par le cyber-librairie (alors que cette pratique est bien acceptée car peu visible dans de nombreux secteurs de la distribution et en tout premier lieu l'automobile). Plus le cyber-marchand veut mener des stratégies sophistiquées de discrimination et de différenciation, plus il a intérêt à attirer ses clients dans des points de vente physique où d'autres mécanismes d'extraction de l'information et de capture seront mis en œuvre et où il sera plus difficile de permettre au client de s'informer sur les offres et les pratiques alternatives.

Positionnement Marketing

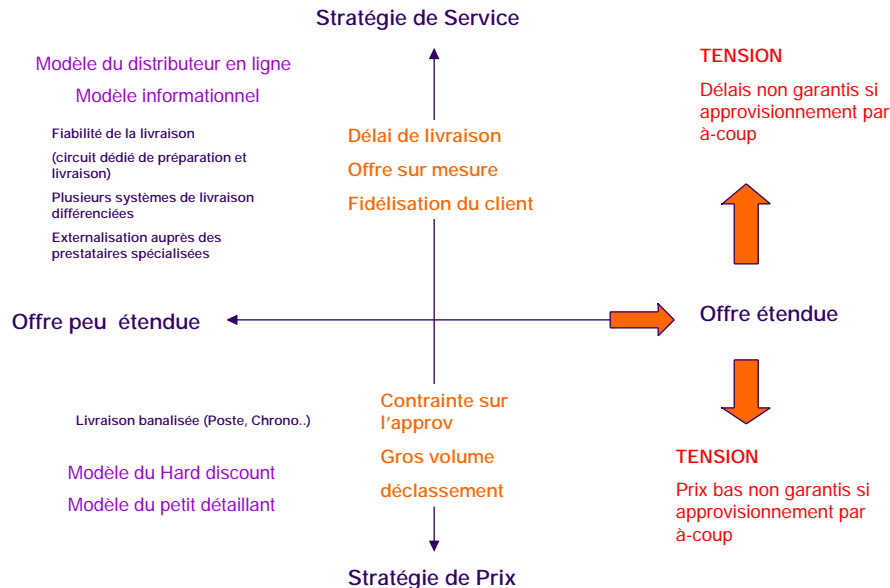
En matière marketing le positionnement d'un cyber-marchand s'opère selon trois axes clés : un axe prix/service, un axe qui concerne l'étendue de l'offre et un axe qui concerne l'extension géographique.

Axe 1 : prix vs. Service. Le cyber-marchand peut privilégier une stratégie de bas prix contre une stratégie de service à valeur ajoutée.

- Les **stratégies de prix** bas visent avant tout la clientèle qui utilise Internet pour bénéficier de la meilleure offre et les moteurs de recherche pour mettre les différents offreurs en concurrence. Cette clientèle peu sensible au niveau de qualité du service (délais de livraison, offre sur mesure) est difficile à fidéliser. Le cyber-marchand doit avant tout soigner sa politique d'achat qui peut reposer sur deux modèles extrêmes : les gros volumes ou le déclassement. Dans le premier cas, le cyber-marchand centre son offre sur quelques produits pour lesquels il essaye de concentrer la demande. Cela se traduit par de faibles exigences logistiques (peu de références à traiter, absence d'offre de service sur-mesure, etc.); ce qui permet au cyber-marchand d'externaliser auprès de prestataires moins-disant en prix. Le modèle du déclassement est de nature très différente. Il s'agit de saisir de multiples petits lots de biens ou services à obsolescence accélérée (produits informatiques, voyage). Là encore les exigences logistiques sont faibles et la logique d'une offre aux prix bradés renvoie à une externalisation logistique fondée sur les meilleures offres en prix de prestataires de services banalisés.
- Les **stratégies de qualité** visent la clientèle qui utilise les possibilités des médias numériques pour bénéficier de prestations sur mesure. Le prix devient un élément secondaire. Cela étant, les circuits traditionnels demeurent un concurrent virtuel qui pèse en permanence sur le coût des prestations à valeur ajoutée et sur mesure. Sur le plan logistique, les stratégies de qualité confrontent les opérateurs à un dilemme tant technique qu'organisationnel. La notion de qualité renvoie dans une première acception à une grande **fiabilité** de la livraison. Dans ce cas, l'opérateur a intérêt à dédier un circuit de préparation des commandes et de livraison que, toutes choses égales par ailleurs, il va tendre à internaliser ces ressources constituant des actifs clés pour la différenciation du service et puisqu'il est peu probable que des tiers acceptent d'investir dans des ressources dédiées. La notion de qualité renvoie dans une seconde acception à une **offre sur mesure**. Dans ce cas, le cyber-marchand est conduit à déployer plusieurs systèmes de livraison. Il a alors tendance à externaliser ces prestations auprès de divers opérateurs (qui lui permettront de garantir différents délais de livraison) puisque des circuits internalisés ne pourraient être amortis. La difficulté, dans ce dernier cas, est liée à la nécessité de maintenir une intégration

informationnelle poussée pour gérer les relations avec les différents prestataires de services.

Les implications des stratégies marketing



Axe 2 : étendue de l'offre. La diversité de l'offre est valorisée sur le web où les cyber-consommateurs sont, en théorie du moins, en mesure de disposer d'un accès à toutes les offres potentielles. Pour répondre à cette demande, les cyber-marchands sont a priori tentés de mettre en ligne des catalogues relativement larges, le coût d'exposition d'un produit tendant vers 0. Cela étant, une telle stratégie peut se heurter à trois écueils. Premièrement, elle est en partie incompatible avec des stratégies de qualité dans la mesure où les délais de livraison ne peuvent être garantis quand les approvisionnements du cyber-marchand sont réalisés en petites quantités au coup par coup. Deuxièmement, un catalogue relativement large est aussi incompatible avec une stratégie de prix bas qui suppose des volumes importants d'approvisionnement (sauf si cette dernière repose sur une stratégie de déclassement). Troisièmement, des catalogues étendus peuvent, le cas échéant, constituer des rivaux sérieux aux circuits traditionnels. On observe donc souvent que les entreprises s'appuyant sur une stratégie de distribution multi-canaux ne vendent en ligne que des gammes spécifiques (Cf. le secteur du vêtement). En pratique donc, une étendue large de l'offre n'est réellement accessible qu'aux entreprises dont le modèle est fondé sur le "déclassement" (mais au prix d'un catalogue très instable) ou aux cyber-marchands qui hybrident leurs circuits de vente en ligne avec d'autres circuits où ils écoulent déjà des gammes très larges. Il s'agit pour l'essentiel des ventes par correspondance et de la grande distribution (modèle du magasin en ligne)

Axe 3 : extension géographique. Une idée communément répandue consiste à penser que le commerce électronique permet de déployer d'emblée n'importe quelle activité sur de vastes zones géographiques suivant la logique de la vente à distance. Or le commerce transfrontières pose de nombreux problèmes, qu'il s'agisse de la complexification juridico-administrative qu'il induit, des barrières linguistiques, des incertitudes fiscales ou des possibles ruptures de charge logistique. Au sein des frontières nationales, les contraintes de déploiement sont avant tout logistiques. Plus la logistique de livraison doit être dédiée, moins les cyber-commerçants sont en mesure de garantir l'ubiquité de la distribution de leur service. Dans la phase de

démarrage que nous connaissons le e-commerce est donc paradoxalement un **e-commerce de proximité**. La plupart des services ne sont disponibles que dans des zones locales particulières où des infrastructures dédiées ont pu être développées ou préexistaient dans le cas des solutions d'hybridation avec le commerce traditionnel. Cela diminue le plus souvent l'attrait du e-commerce dans la mesure où il s'agit de zones à forte densité de population où de nombreux commerces sont aisément accessibles. Échappent à cette logique les entreprises de la **vente par correspondance** qui disposent déjà de capacités et les cyber-distributeurs de **biens aux faibles exigences logistiques**, ce qui rend possible l'externalisation vers des prestataires banalisés.

Ces modèles se différencient donc largement en fonction de leurs contraintes logistiques et d'approvisionnement. On peut aussi mentionner d'autres facteurs qui vont influencer le choix de tel ou tel modèle :

- **Le mode de consommation des biens et leur nature.** Plus le bien est consommé en panier plutôt qu'à l'unité, plus il présente des spécificités logistiques, plus sa valeur unitaire est élevée, moins il est facile d'externaliser un logistique complexe et spécifique. Tous ces éléments poussent à adopter une stratégie de qualité, concentrée sur une offre spécifique distribuée dans des zones géographiques particulières.
- **La récurrence de la commande** qui diminue les risques de part et d'autres, les contraintes informationnelles s'allégeant pour le client, les contraintes logistiques étant mieux gérées du fait d'apprentissages possibles pour l'offreur.

Les choix en matière de logistiques amont et aval

En matière logistique, deux cas de figures assez contrastés doivent d'abord être distingués suivant que le e-commerce porte sur des **paniers de biens** (aux contraintes logistiques hétérogènes) ou sur des **biens isolés** (ou des paniers simples de biens aux caractéristiques logistiques homogènes). Dans le premier cas, la composition des paniers a tendance à s'imposer au stade de l'éclatement. La logique veut en effet que suivant la spécificité logistique de chacun des composants du panier, ces derniers soient acheminés sur des plates-formes d'éclatement où les livraisons sont préparées. La livraison elle-même doit ensuite s'appuyer sur des capacités dédiées si l'assemblage de biens hétérogènes se traduit par des contraintes logistiques particulières. Dans le second cas, en revanche, la préparation des livraisons peut se faire au niveau des zones de stockage amont. Cette différence est fondamentale car on a affaire à deux modèles logistiques très différents. Dans le premier cas, on a un **modèle de concentration de flux amont sur une plate-forme, de réassemblage et de dispatching**. Dans le second cas, on a une logique de **transport point à point** à la sortie du stock. Cela affecte tant le niveau de spécificité des actifs au sein de la chaîne de transport, que les possibilités d'externalisation. Dans le premier modèle en effet, le caractère stratégique des opérations réalisées sur les plates-formes d'éclatement ou au cours des livraisons (car elles ont une influence clé sur la qualité du service), pousse à la mise en œuvre **d'actifs dédiés** et à **l'internalisation**. Dans le second cas, en revanche, les opérations de transport, éclatement et livraisons sont à la fois relativement **banalisées** et indépendantes les unes des autres. Les cyber-marchands peuvent donc plus facilement — aux contraintes d'intégration informationnelle près — **externaliser** et jouer sur la complémentarité de canaux logistiques distincts. On perçoit aisément que le modèle « panier de biens hétérogènes » est difficile à

mettre en place en s'appuyant sur des infrastructures existantes. C'est le modèle d'affaire « magasin en ligne » qui semble le plus en cohérence avec lui (c'est le cas de l'ensemble des sites de biens alimentaires). C'est également le modèle dont les contraintes organisationnelles limitent fortement l'expansion géographique qui en est réduite aux principales zones urbaines et dont le seuil élevé de rentabilité constitue une forte incitation aux innovations organisationnelles. Le second modèle (« bien isolé ») tolère davantage des modes d'organisation artisanaux. Il est de se fait beaucoup plus répandu (dans l'informatique notamment).

Les stratégies en matière logistiques des sites de e-commerce peuvent en effet être résumées sous l'angle de l'externalisation des solutions. Ces choix se déclinent sur quatre paramètres : les approvisionnements, la gestion des stocks, la gestion des plates-formes et la gestion des relations sur le dernier kilomètre. Ils ont des répercussions sur les contraintes marketing des sites et sur leurs modèles d'affaires. Ces derniers se différencient en fonction de la qualité de service offerte, l'intégration informationnelle, le niveau d'extension géographique et la cible commerciale du site.

Examinons les alternatives possibles en identifiant celles qui sont les plus tenables économiquement. Ces stratégies sont synthétisées dans une série de tableaux en annexe.

L'approvisionnement

La gestion des approvisionnements se conçoit différemment pour les **jeunes et nouveaux entrants** sur un marché fortement concurrentiel (produits *high-tech*, par exemple) et celles agissant sur un marché occupé par des grands distributeurs ou des véricistes (biens alimentaires ou textiles).

Dans le premier cas, il convient de gérer des approvisionnements en fonction des besoins. Cela permet à des petits sites de se maintenir sur le marché sans détenir trop de stocks et en étant compétitifs. Ils peuvent ainsi proposer à leurs clients les dernières références de chaque gamme de produits aux meilleurs prix, en jouant selon les moments sur les fournisseurs. Pour cela, les approvisionnements ont lieu quotidiennement, le responsable des achats se déplaçant avec sa propre fourgonnette. Cette relation quotidienne avec ses fournisseurs lui permet de maintenir ouverte en permanence la négociation sur les prix et d'obtenir de meilleures conditions en fonction des quantités achetées et de la conjoncture du marché³.

Les sites de commerce **adossés à de grands distributeurs** tentent en général de s'appuyer sur le groupe pour gérer leurs approvisionnements. Ils peuvent ainsi bénéficier des conditions d'achats de la centrale du distributeur qui se charge ensuite de l'approvisionnement de l'entrepôt du site généralement localisé à proximité de la zone de chalandise (logique panier complexe), le magasin en ligne étant considéré par le système d'information comme un magasin ordinaire. Cependant, pour des produits spécifiques dont les caractéristiques de consommation ne sont pas identiques à ceux qui sont écoulés en grandes surfaces, les supermarchés en ligne doivent spécialiser leur approvisionnements. Il est en est ainsi pour les

³ Cela est particulièrement vrai sur les produits où il est possible de faire « un coup » en jouant sur les fluctuations du marché comme les composants électroniques (mémoire, etc..)

produits frais, qui supposent des approvisionnements journaliers⁴. La plupart des sites de biens alimentaires en région parisienne s'approvisionnant directement à Rungis.

Néanmoins, le faible volume de commande peut rendre cette opération peu rentable et une externalisation de ces flux à un fournisseur hors groupe permet d'obtenir le même effet qualité. C'est le cas d'un des sites que nous avons étudié qui a totalement externalisé l'achat et la préparation des produits frais auprès d'un opérateur de Rungis qui va jusqu'à réaliser la préparation des colis. Ce faisant, cet opérateur a dû effectuer une intégration informationnelle avec le site de e-commerce de manière à réussir la consolidation de la commande avec les produits secs et non-alimentaires avant son expédition au consommateur.

De manière générale, ce choix de la spécialisation des approvisionnements permet de promouvoir une politique commerciale adaptée aux usages. Il en est ainsi des produits pondéreux (comme les *packs* d'eau) fortement sollicités dans les paniers achetés sur Internet et que des livraisons directes par les fournisseurs conduisent à proposer aux consommateurs dans des conditionnements initialement prévus pour les petits détaillants.

La question de l'approvisionnement est fortement connexe à celle du stockage. En effet, une externalisation des stocks chez un fournisseur généraliste (généralement un grossiste, mais cela peut être également un producteur unique multi-produits) contraint fortement la politique d'approvisionnement qui dépend alors nécessairement de ce dernier. Regardons plus en détail les différents choix qui s'offrent aux commerçants en ligne.

La gestion des stocks

La gestion des stocks constitue l'une des dimensions clés des stratégies des sites de commerce en ligne. C'est à travers eux, leur mode d'acquisition et de détention, que les sites fondent en partie l'originalité de leur business models.

Pour les producteurs en ligne, posséder un minimum de stocks est au cœur de leur activité, la vente en ligne s'inscrivant comme un moyen de s'adresser directement aux consommateurs en contournant leurs réseaux de distribution. Cette stratégie a cependant montré ses limites, les ventes obtenues par ce nouveau canal étant marginales par rapport au risque qu'encourt le producteur de se voir boycotter par son réseau de distribution traditionnel (cf par exemple le modèle *levi's*). La plupart des producteurs se sont donc retirés de la vente en ligne et renvoient les internautes vers des sites de distributeurs. Seules les entreprises dont le business modèle repose sur la vente directe aux consommateurs demeurent présent sur ce canal de vente. C'est le cas de la firme emblématique Dell sur le marché de l'informatique mais aussi des producteurs de produits du terroir ou frais dans le secteur des biens alimentaires (*paysans.org*) ou encore de certains créateurs de mode. On trouve également sur ce créneau certains producteurs désirant écouler des stocks particuliers (invendus, dégriffés, etc.) en dehors de leur réseau traditionnel.

Analysons les éléments motivant une internalisation ou une externalisation des stocks. Lorsque les stocks sont internalisés, l'entreprise en ligne garde la main sur une **variable centrale pour contrôler le niveau de service**. Ainsi, une garantie de disponibilité ou de délai

⁴ L'ensemble des grandes surfaces est livré quotidiennement, y compris en produits frais (qui sont en partie achetés sur les marchés locaux). Les volumes de ventes des supermarchés en ligne ne justifient pas des approvisionnements quotidiens. D'où la nécessité de définir des politiques d'achat spécifiques.

de livraison incite fortement à conserver en stocks les références les plus vendues⁵. Cela est particulièrement vrai pour les sites dont le business models nécessite un nombre élevé de références (les libraires en ligne par exemple) et vise des usages particuliers (livraison dans la journée d'un ouvrage spécialisé). Conserver la main sur les stocks et la fabrication des colis permet également de contrôler la qualité des assortiments, variable essentielle pour les sites. Ainsi, la qualité du service rendu par les cyber-marchands alimentaires s'apprécie davantage en fonction de la conformité de l'assortiment livré à la commande qu'à la qualité intrinsèque des produits composant le panier (du fait de la forte standardisation de ces produits notamment).

Les stocks sont donc une donnée stratégique pour les sites de commerce électronique. Cependant, il peut être intéressant pour les distributeurs de les externaliser dans certains cas⁶. Externaliser les stocks permet de se **centrer sur l'activité de gestion du catalogue et de la relation commerciale**. Il est notamment possible de proposer un nombre de références plus important en référencant une grande partie des catalogues de différents fournisseurs. L'un des enjeux est alors de réussir l'intégration informationnelle et logistique entre les partenaires afin de pouvoir répondre à la demande particulière d'un internaute avec le mode d'approvisionnement approprié et de garantir ainsi une livraison dans des délais raisonnables.

Étendre les références en catalogue peu conduire les sites à délocaliser leurs stocks auprès **d'opérateurs spécialisés** habitués à gérer un nombre important de produits et ayant également une compétence dans la gestion de la fabrication de colis et l'expédition. Ce sont dans le domaine de l'informatique les grossistes qui tiennent ce rôle de logisticien. Etre proche des fournisseurs permet des expéditions rapides. L'externalisation des plates-formes d'éclatement empêche, cependant, de maintenir une relation de proximité avec les clients par le biais d'agences locales et de créer un service de livraison singulier (déballage, mise en route, voire formation...). En revanche, on s'assure d'une prestation logistique standard de qualité garantie par le grossiste, qui mutualise les coûts avec les expéditions (beaucoup plus conséquentes) effectuées pour les réseaux de détaillants. Cette externalisation des stocks auprès des grossistes ou des fournisseurs détenant leur propre infrastructure de livraison s'accompagne de la mise en place de relations durables et formalisées. En effet, cette externalisation nécessite un minimum d'investissements spécifiques, notamment en matière

⁵ Dans la pratique en raison du coût, seuls les principales références sont détenues en stocks. Dans une logique d'offre, l'entreprise se doit d'afficher un nombre important de références. Les approvisionnements ont ensuite lieu en fonction des commandes.

⁶ A noter que dans certains business modèles, ce sont les producteurs qui externalisent leurs stocks dans les entrepôts des distributeurs en ligne. Cette externalisation vise paradoxalement à faire porter le risque financier aux producteurs pour des produits en fin de vie. Ce cas se rencontre fréquemment pour les sites proposant du matériel déclassé à la vente. Le risque financier pour ce type de matériel est important. Ce sont généralement des produits à valeur ajoutée qui sont concernés (high tech, électroménager, etc.), l'intérêt pour le consommateur d'acheter ce type de produit résidant dans leur faible prix relatif par rapport aux références courantes. Ce prix tend à se réduire dans le temps, les immobilisations en stocks constituent donc un risque réel pour le distributeur. L'intérêt des distributeurs peut sous certaines conditions être concilié avec celui des producteurs. Tout en refusant de porter le risque financier que constituent les stocks, les sites de commerce électronique apportent un service aux producteurs. Ils les débarrassent de marchandises encombrantes (et donc leur permettent de réduire leurs coûts d'immobilisation). Ils leur offrent également un canal spécifique pour écouler ces marchandises devenues inutiles sans contaminer leurs réseaux de distribution traditionnels où sont présentes les nouvelles références. Le site fonctionne ainsi comme un dépôt vente pour les détenteurs des marchandises (producteurs ou autres distributeurs), celles-ci sont présentes physiquement dans les entrepôts du site, mais ce dernier ne paye ses fournisseurs qu'une fois la vente effectuée.

d'infrastructure informationnelle et de méthodes qui réduisent les possibilités d'arbitrages entre fournisseurs. De plus, il est utile d'avoir une masse critique lors des négociations contractuelles portant sur les prix mais également sur la qualité du service fourni (traitement prioritaire des litiges, des dysfonctionnements, etc.) ce qui n'incite pas à multiplier les sources d'approvisionnement.

L'externalisation des stocks chez un nombre restreint de fournisseurs limite également l'offre du site. Cette dernière dépend fortement des références aux catalogues des fournisseurs. Poussant la logique jusqu'à son terme, certains sites de e-commerce délèguent totalement le *back office* aux fournisseurs et concentrent leur savoir-faire sur la gestion commerciale. Cela suppose une intégration informationnelle plus forte encore. Dans ce but, ils adoptent les modules leur permettant l'accès à l'état des stocks de leurs fournisseurs. Ils peuvent ainsi offrir davantage de qualité de service à leur clientèle en délivrant des prévisions sur les délais de livraison. Ne pas être au cœur de l'activité « physique » du site suppose une intégration informationnelle poussée avec les autres partenaires. Cette intégration peut être de plusieurs sortes. La version légère consiste à utiliser les messages EDI ou XML normalisés qui permettent de garder une certaine autonomie avec les fournisseurs ou tout au moins d'arbitrer avec ceux avec lesquels on désire travailler. Une intégration plus poussée consiste à intégrer une couche logicielle afin de pénétrer plus en amont dans le système d'information des fournisseurs. Cela permet d'obtenir une visibilité plus grande sur l'état de leurs stocks. Cette information est fort utile pour définir le *business model* du site : elle peut soit être répertoriée aux clients dans le cadre d'une prestation de service, soit être utilisée par le distributeur en ligne qui, comme tout autre distributeur, effectue ses approvisionnements en fonction des commandes qu'il pense réaliser mais également en fonction des stocks disponibles. S'il anticipe des ventes, son intérêt est de saisir les produits disponibles lorsque les stocks des fournisseurs sont bas. Certaines entreprises, à l'instar de Wstore, se spécialisent dans cette compétence informationnelle et proposent à leurs clients professionnels, un savoir-faire reposant sur la relation client. Leur site fonctionne comme un site de e-procurement. Les entreprises après avoir ouvert un compte ont la possibilité de commander dans une offre catalogue dédiée. Ce type d'entreprise peut ainsi offrir à leurs clients professionnels des prix négociés, une qualité de service et des outils d'administration.

Bien entendu une **intégration informationnelle** poussée, même si elle repose sur des messages EDI normalisés, implique des **relations durables avec les fournisseurs**. Cette stratégie est donc assez incompatible avec les sites positionnés sur des bas prix qui jouent sur les arbitrages entre fournisseurs et rognent sur les marges. Néanmoins, ces entreprises marchandes qui privilégient le fax et le téléphone pour leur approvisionnement ont parfois intérêt à garder un lien informationnel même léger avec les fournisseurs afin de pouvoir consulter leurs stocks en ligne. Elles doivent par contre nécessairement garder la possibilité de s'approvisionner chez différents fournisseurs en fonction des fluctuations de marché pour conserver leur compétitivité sur les prix⁷.

⁷ Ces sites marchands ne sont pas sans relations partenariales durables avec certains types d'acteurs. Pour se rendre visible sur un marché extrêmement concurrentiel, ses sites doivent pousser l'intégration informationnelle avec les sites proposant des moteurs d'achats qui aident les consommateurs à se repérer dans la jungle des sites en présence. En effet, être référencés sur ces différents sites est primordiale dans la mesure où c'est à partir de ces derniers que les consommateurs, à la recherche d'un bien à forte valeur ajoutée (les biens high tec par exemple), comparent les offres de plusieurs sites. Ces moteurs d'achats constituent des supports cognitifs à la vente. Les prix fluctuant beaucoup sur certains segments de marché (high tec, composants électroniques), il est

Le transport longue distance

Le flux de marchandise qui relie les entrepôts des sites de commerce électronique à leur plateforme régionale demeure dans tous les cas externalisé. En effet, ce type d'acheminement est très banalisé, les marchandises d'un site pouvant être acheminé dans un même camion avec celle d'autres entreprises. Ce marché est extrêmement concurrentiel, les prix pratiqués y sont très bas et il est difficile de pouvoir entrer sur le marché sans s'assurer d'une certaine régularité des flux de marchandise. Pour être rentable, les camions ne doivent jamais rouler à vide, c'est pourquoi il existe des bourses de transport, historiquement sur Minitel et maintenant sur Internet, permettant aux transporteurs de compléter leur camion. Les camions effectuant ces transports longue distance étant le plus souvent grands, ils peuvent contenir n'importe quelles marchandises. Ces dernières sont acheminées sur des palettes, elles aussi standardisées⁸. Ce n'est que lorsque les produits doivent être transportés dans des conditions spécifiques (vêtement sur cintre par exemple) qu'il peut être utile d'internaliser cette prestation. Nous n'avons jamais rencontré de cas de ce type dans les sites que nous avons étudiés à l'exception des entreprises de la vente à distance qui disposent de leurs propres capacités de transport⁹.

Pour toutes ces raisons, il n'est pas rentable pour un site de réaliser lui-même ses transports longues distances. Il est beaucoup plus intéressant, de faire appel aux transporteurs aux prix compétitifs sur ce marché très concurrentiel.

Les plates-formes régionales et les agences locales

L'externalisation des **plates-formes d'éclatement** peut s'avérer être une stratégie intéressante pour les sites de commerce électronique. En effet, elle permet une extension géographique du modèle de distribution ainsi qu'une mutualisation des infrastructures de préparation et d'expédition avec d'autres sites. Cette stratégie est donc à la fois porteuse de réduction des coûts et d'extension du marché.

Il convient à ce niveau de distinguer **l'entrepôt central** du site de commerce électronique (celui où sont stockées les principales références et d'où partent les colis) des **plates-formes d'éclatement** proprement dites. Il peut arriver, nous en avons donné des exemples précédemment, que les entreprises choisissent d'externaliser les entrepôts de stockage et de fabrication de colis et concentrent leur savoir-faire sur l'analyse de la relation client. L'externalisation de l'entrepôt central va de paire avec l'externalisation de l'ensemble de la chaîne logistique. Il serait assez incohérent pour une entreprise d'externaliser la phase de préparation de colis et de stockage pour ne conserver que celle du transport longue distance et des plates-formes de régions. Reporter la fabrication de colis chez les grossistes (cas de l'informatique) va de pair avec l'externalisation de la logistique et donc des plates-formes d'éclatement.

nécessaire que ces échanges soient dynamiques ce qui suppose une certaine intégration des systèmes d'information.

⁸ Il existe même des systèmes de consignes des palettes qui permettent aux distributeurs des échanges sans conséquences financières (les palettes sont de manière comptable équivalentes).

⁹ du fait des volumes expédiés et de la concentration de leurs flux sur certaines plates-formes d'éclatement régionales.

Le seul argument en faveur d'une internalisation des plates-formes réside dans la recherche d'une **prestation spécifique**. Par exemple, en matière alimentaire, les sites doivent s'assurer du respect de la conservation selon trois températures distinctes (sec, surgelé, froid) qui nécessitent la division de l'entrepôt en trois zones et des infrastructures dédiées qui réduisent les possibilités de mutualisation avec d'autres sites¹⁰. Par ailleurs, les "paniers" sont composés sur les plates-formes. Ces sites choisissent de gérer leurs propres entrepôts et plates-formes. Cela explique une extension géographique limitée du modèle. L'entreprise se concentre sur la clientèle des principales zones urbaines (Paris, Lyon, Marseille). À une exception près, c'est le choix de l'ensemble des cyber-épiciers. Il s'explique par la volonté de contrôler la qualité de la prestation.

Lorsque le produit monte en **valeur** ou à des caractéristiques conduisant à prendre certaines **précautions** lors de l'acheminement (problème de fragilité, de sécurité, de conservation, de normes sanitaires, etc.), les conditions de livraison deviennent plus complexes et nécessitent des investissements spécifiques qui peuvent conduire à la décision d'internalisation. En effet, compte tenu du risque financier lié aux activités de commerce électronique, rares sont les prestataires pouvant fournir le type de compétences souhaité. Les investissements doivent porter sur les entrepôts de stockage, les emballages et les camionnettes de livraison. Afin de réduire les coûts ou pour permettre l'utilisation de moyens standards (et donc l'externalisation d'un maillon de la chaîne), certains sites ont cherché à concentrer les contraintes portant sur la conservation du produit sur une des composantes du transport logistique (le plus souvent l'emballage) mais ce n'est pas sans susciter des polémiques sur la fiabilité du dispositif.

Choisir au contraire d'investir dans le réseau de livraison ouvre la voie à une **montée en compétence logistique de proximité** qui, si elle est initialement coûteuse et en apparence peu utile pour les entreprises distribuant des « biens isolés ou aux caractéristiques logistiques homogènes », permet l'industrialisation de la distribution par Internet (dont la principale condition de viabilité, à terme, réside dans le développement du marché et/ou la mutualisation des moyens concernés entre plusieurs cyber-marchands ou opérateurs de la vente à distance).

A cet égard, les véricistes sont les seuls à disposer de capacités existantes. Ils ont intégré Internet à leur business modèle comme un canal de vente supplémentaire leur permettant de viser une clientèle particulière (les jeunes, les hommes, les citadins). Les commandes passées sur Internet sont intégrées dans le système d'information de l'entreprise et traitées comme n'importe quelle commande. L'offre des véricistes étant pour une large part composée de produits textiles, elles ne demandent pas de moyens particuliers d'acheminement. En effet, ce sont des produits non fragiles et légers qui peuvent être facilement acheminés par la voie postale ou par les moyens dédiés des véricistes (points relais et flottes de livraison déployés dans les zones denses).

¹⁰ Rappelons que la préparation des colis peut se faire à deux niveaux, en fonction de la nature des biens distribués : dans l'entrepôt de départ ou sur la plate-forme d'éclatement. Le premier modèle correspond au cas où le consommateur commande un produit ou un faible nombre de produits appartenant à une même famille en termes de contrainte logistique et donc mis en colis ensemble dès le départ. C'est le modèle dominant dans l'informatique et le textile par exemple. Le second modèle correspond au cas où le consommateur commande un panier de produits hétérogènes (sur le plan logistique, en termes de température, par exemple). Ils sont alors acheminés selon des circuits différents sur les plates-formes de dégroupage où les "colis" sont assemblés (C'est le modèle dominant dans l'agroalimentaire). On parle ici de ce second modèle.

Internaliser le circuit d'acheminement n'a de sens que si cela permet de **développer des compétences supplémentaires** qui apportent davantage de service aux clients et sur lesquelles l'entreprise peut appuyer une stratégie de différenciation. C'est la raison d'être des **réseaux de point-relais ou de remise à domicile** qui nécessitent des infrastructures locales (agences...). Grâce à ces agences les cybermarchands ont la possibilité de maintenir dans la durée une véritable relation de proximité avec la clientèle. Elles fournissent un avantage concurrentiel décisif dans la distribution des biens achetés à distance en permettant de répondre à l'éventuelle indisponibilité du particulier. Elles facilitent également les opérations liées au retour des marchandises endommagées ou ne correspondant pas à la commande initiale. Or la gestion de "l'après-vente" est un des freins à la vente surtout pour les marchandises à forte valeur ajoutée. En bénéficiant de leur propre réseau d'acheminement local, les véricistes peuvent délivrer ainsi un certain nombre de services aux clients (contractuels ou informels) qui renforcent leurs images de marque et leurs parts de marché et leur permettent éventuellement d'étendre leur business models, de la vente de biens textiles à celles de produits à plus forte valeur ajoutée (informatique, *high tech*, *Hi-fi*...).

Les entreprises ne possédant pas en propre de tels réseaux, peuvent-elles en bénéficier ? C'est aujourd'hui difficile. L'adéquation de ce mode de distribution à la clientèle domestique a incité certains prestataires à tenter de mettre en place des réseaux de relais-colis alternatifs dans le but de les proposer aux sites de commerce électronique. Devant la difficulté de dépasser rapidement un seuil de commandes, peu ont survécu. En effet, mettre en place et entretenir de tels réseaux est extrêmement coûteux et seuls les véricistes ont des flux de commandes suffisamment importants pour en assurer la rentabilité. Pour les nouveaux entrants, **atteindre la masse critique** suppose donc de fédérer des sites différents, ce qui complexifie la gestion logistique par rapport au cas où le réseau est au service d'une seule enseigne. De surcroît, les sites s'agrègent à une infrastructure ayant conscience que l'économie globale du dispositif repose en partie sur le nombre de commandes qu'ils y font transiter sont en situation de négocier les tarifs. La tension sur les prix qui en résulte est renforcée par la faible rentabilité de l'activité commerciale sur Internet. Il y a donc défaut d'offre logistique renforcée par le fait que les clients ne semblent pas prêts à payer le déploiement et l'existence de ces réseaux de proximité à hauteur de leur coût véritable. Cela explique que l'offre alternative ne se soit pas développée.

Avant que les volumes du e-commerce soient plus conséquents, l'impossibilité pour les sites individuels de déployer de tels **réseaux alternatifs**, et pour des partenaires indépendants de les mettre en place de manière viable, permettra aux véricistes de conserver un avantage décisif¹¹. Cela explique que les sites qui désirent étendre leur zone géographique de chalandise n'ont la possibilité d'externaliser la prestation logistique qu'à un faible nombre de prestataires (que l'on retrouve pour la plupart des sites) : **la Poste** pour les prestations peu onéreuses et les **messageries express** pour celles qui affichent une valeur ajoutée supérieure. Ces sites se voient donc fortement contraints dans leur stratégie de maîtrise de la qualité (et de différenciation). Or l'adéquation canal de distribution/produits a également des conséquences sur la psychologie du consommateur et peut constituer un frein à l'acte d'achat si ce dernier, à tort ou à raison, ne perçoit pas le canal d'acheminement proposé comme étant adapté. Ainsi,

¹¹ Il existe aujourd'hui un réseau alternatif permettant de livrer des produits dans les principales villes de France, et il semblerait que les véricistes commenceraient à ouvrir leurs réseaux à des enseignes externes à leur groupe. Il reste à déterminer si les activités directement concurrentes sont également acceptées et si les effets d'annonces se concrétisent.

l'achat à distance d'un produit de haute valeur technologique sera plus facilement accepté si sa livraison est effectuée par des services spécifiques apportant une garantie de qualité et de succès. Le canal de livraison contribue donc à signaler la qualité de service et les compétences du site de commerce électronique. C'est donc sur certain marché une variable stratégique¹².

La gestion du dernier kilomètre

Le dernier maillon de la chaîne logistique pouvant être externalisé est la livraison sur le dernier kilomètre. Beaucoup d'auteurs ont mis en évidence les difficultés pour gérer de manière efficace ce dernier maillon d'accès au consommateur. Ces difficultés sont autant d'arguments dans le sens d'une externalisation que ce soit par l'utilisation de canaux classiques mais fortement efficace comme les **services postaux**, ou par les **messageries** permettant une prestation plus personnalisée (livraison sur rendez-vous, traçabilité, etc...). C'est ainsi que de nombreux sites proposent aujourd'hui une offre comparable mobilisant différents canaux, l'arbitrage étant le plus souvent laissé à l'acheteur, moyennant un différentiel de prix entre le service de base (la Poste) et la prestation haut de gamme (livraison sur RDV). Le choix de prestataires externes présents sur l'ensemble du territoire, comme la Poste ou les messageries express, a également comme avantage de permettre une large **extension géographique**. L'ensemble de la distribution en effet, de la sortie des entrepôts de fabrication de colis des « biens isolés » à la livraison aux consommateurs, étant pris en charge par ces prestataires externes.

Il peut néanmoins s'avérer nécessaire d'internaliser cette fonction de livraison sur le dernier kilomètre (c'est-à-dire des plates-formes d'éclatement aux consommateurs finaux). C'est notamment le cas, lorsqu'il s'agit de transporter dans des **conditions spécifiques** des marchandises complexes. Autrement dit, lorsque le produit nécessite des conditions de transport non-standard, l'internalisation peut redevenir la solution la plus adéquate. Cela est particulièrement le cas des sites proposant **des paniers de biens aux propriétés de conservation fortement hétérogènes**. C'est une caractéristique forte des sites de biens alimentaires proposant des produits frais, surgelés et secs nécessitant de gérer simultanément trois températures différentes. L'internalisation des livraisons sur le dernier kilomètre permet ainsi de conserver la maîtrise de la spécificité des livraisons (non-rupture de la chaîne du froid), alors que peu de partenaires prendrait le risque financier des investissements spécifiques nécessaires sans demander en contrepartie une forte rémunération.

Cependant cette internalisation, si elle permet de garantir un niveau de qualité de service appréciable en termes de sécurité alimentaires, n'a pas que des avantages. Elle implique de réaliser la fabrication de colis au plus près des consommateurs finaux. Cette gestion de proximité se répercute sur les décisions concernant les entrepôts qu'il devient nécessaire d'internaliser également et de localiser de manière stratégique à proximité des principales villes. Surtout l'internalisation des livraisons sur le dernier kilomètre a des conséquences sur l'extension géographique du modèle : avec des investissements logistiques si importants, il n'est plus possible d'assurer des livraisons sur toute la France. Le site doit limiter son activité aux zones de chalandises fortement rentables, c'est-à-dire les zones urbaines où il subit de plein fouet la concurrence des systèmes de distribution traditionnels.

¹² Plusieurs paramètres doivent être pris en compte : la valeur du produit, sa fragilité, ses conditions de conservation, et l'hétérogénéité du panier de biens livré. Ces différents paramètres peuvent être présents conjointement, ce qui renforce le jeu de contraintes ou distinctement.

Pour échapper à ces limitations géographiques, certains sites ont cherché à investir sur d'autres éléments du transport que les seules camionnettes de livraison. C'est la solution choisie par Hourra qui en concentrant ses investissements sur les containers, peut garantir à ses clients la conservation selon trois températures tout en permettant l'usage de camionnettes banalisées. Il redevient alors possible de faire appel des prestataires externes pour la livraison sur le dernier kilomètre (et même au delà) et de proposer en contre-partie une zone de livraison plus étendue.

De manière plus générale une internalisation de la prestation logistique sur le dernier kilomètre permet d'assurer un service de proximité supplémentaire (mobilisation de personnels formés représentant l'entreprise, déballage, mise en service...) permettant au site de e-commerce de singulariser davantage sa prestation.

Conclusion sur les modèles logistiques du commerce électronique : quels critères pour une analyse dynamique ?

De l'analyse qui précède, il est possible de tirer quelques enseignement de portée générale concernant la logistiques du e-commerce. Trois dimensions peuvent être mises en évidence, technique, marketing, organisationnelle, afin d'élaborer une grille d'analyse pertinente pour poursuivre de manière longitudinale l'analyse des modèles en émergence.

Dimension technique

Sur le plan technique, il apparaît que l'un des goulets d'étranglement essentiel du commerce électronique se situe dans la **gestion du dernier kilomètre** ; notion qui recouvre la préparation des colis (éclatement), leur livraison, la gestion des retours et le service après vente. Il s'agit d'ailleurs de problèmes qui se posent à la vente à distance en général et pas simplement au commerce électronique.

Ces opérations sont en effet les plus cruciales car, contrairement à la logistique amont (transport et stockage) elles peuvent difficilement s'appuyer sur les ressources du commerce traditionnel (à l'exception de celles de la vente par correspondance). En effet, ces opérations d'éclatement, de livraison et de gestion des retours, voire de SAV sont très largement spécifiques dans le cas de la vente à distance car elles doivent être réalisées en fonction du lieu de consommation (alors que dans les canaux commerciaux traditionnels, le déplacement des clients vers le magasin supprime ou simplifie la gestion de telles opérations) .

Parce que ces opérations sont spécifiques, à la vente à distance et en l'occurrence au commerce électronique, des **solutions techniques nouvelles** doivent être mises en œuvre et souvent inventées. L'expérience montre, en effet, que les cyber-marchands peuvent rarement utiliser les ressources du commerce traditionnel pour abriter ou réaliser ces opérations spécifiques. En effet, demander aux clients de se déplacer vers des magasins traditionnels pour récupérer leurs commandes ou accéder au service après-vente supprime en partie

l'intérêt du nouveau canal¹³... ou risque de provoquer une cannibalisation de l'ancien canal par le nouveau. Par ailleurs, les risques sont grands de désorganiser les canaux traditionnels si on les mobilise pour réaliser des opérations liées au commerce électronique. Ainsi, le *picking en magasin* est-il abandonné par la plupart des cyber-marchands, car il s'agit d'une technique inadaptée à la fois à la préparation des commandes et à la gestion d'espaces de vente optimisés sur le plan marketing.

Revenons plus précisément sur les dimensions qui paraissent essentielles dans la gestion de ces différentes opérations

- **La préparation des commandes** pose un problème crucial de **fiabilité**¹⁴. Un "colis" (terme utilisé dans ce qui suit comme synonyme de livraison) incomplet ou comportant des erreurs entraîne à la fois des coûts élevés (gestion des réclamations et des retours, mise en œuvre de livraisons complémentaires) et une perte commerciale potentielle liée au mécontentement du client. Hormis le cas où le commerce électronique est une activité très marginale et où ce type d'opération peut être réalisée de manière artisanale, du capital physique et humain dédié doit être affecté à ce type d'opération. Les **investissements requis peuvent être lourds et peu redéployables**. Ils croissent avec le nombre de références gérées par le marchand, le nombre de références moyen, la variété des contraintes (température, fragilité, péremptabilité, etc.) pesant sur la manipulation des composantes des colis, la complexité des assemblages (soit parce qu'il faut assembler des objets de formes différentes (épicerie), soit parce que les composantes du colis doivent être assemblés au sens propre (e. g. composants informatiques pour faire un ordinateur).
- **La livraison** pose un problème d'adéquation du dispositif au service rendu. La distribution au client final (B-to-C) pose de ce point de vue deux problèmes clés.
 - D'une part, de nombreux produits exigent des **moyens humains et matériels spécialisés** du fait de leurs caractéristiques mêmes. Les personnels assurant la livraison doivent être relativement **qualifiés et fiables** car ils sont amenés à prendre des initiatives, à assurer des prestations de services supplémentaires à la demande (e. g. aide au déballage et à la mise en route), à assurer des opérations de sécurisation des transactions (enregistrement du paiement, contrôle de la livraison, pénétration dans des espaces privés, transport de marchandises et de valeurs) alors même que la qualité de ces prestations constitue un élément essentiel du service délivré au client et de l'image de marque du cyber-marchand. Les dispositifs de stockage et de transport impliqués dans la livraison doivent de leur côté être **adaptés aux contraintes propres aux produits**. Le nombre et la variété des contraintes propres à un colis rendent nécessaire l'adaptation de solutions spécifiques (e. g. bacs ou véhicules tri-températures, véhicules sécurisés).
 - D'autre part, la **livraison à domicile s'avère complexe à organiser** notamment du fait de l'organisation urbaine en France, de celle de Paris en particulier (où se situe aujourd'hui la part majoritaire du marché). En absence de dispositif technique adéquat pour réceptionner les commandes (telles que des

¹³ Sauf si c'est un point relais (une librairie, un kiosque à journaux) à proximité immédiate de son domicile.

¹⁴ Rappelons qu'il y a deux modèles possibles : celui du panier où l'assemblage est réalisé sur les plates-formes d'éclatement ; celui du colis assemblés sur le lieu de stockage central.

trappes sécurisées) la réalisation de la livraison exige la présence physique du consommateur à son domicile, ce qui, en pratique, impose des livraisons à des horaires où le travail est plus cher et pose par ailleurs de nombreux problèmes de mise en compatibilité des emplois du temps ; ceux des livreurs étant très incertains du fait des aléas de la circulation. Cela conduit à recourir à du personnel sachant prendre des initiatives et gérer des aléas, d'autant qu'il doit faire face à de nombreuses difficultés additionnelles : disponibilité aléatoire des emplacements de stationnement, système dissuasif de contrôle d'accès (digicodes), absence d'ascenseurs adaptés et de plates-formes de déchargement, etc. Une alternative consiste à recourir à des plates-formes de livraison qui présentent l'inconvénient de devoir être fortement disséminées, accessibles sur de larges plages horaires, organisées pour fournir un service de qualité (e. g. faible temps d'attente, capacité d'accueillir et de charger des véhicules, etc.). Il s'agit alors de dispositifs coûteux en capital, immobilier notamment.¹⁵

Les coûts de livraison qui en résultent sont croissants en fonction du volume et du poids des marchandises, de leur périssabilité, de leur valeur unitaire, de la variété des contraintes auxquelles leur transport et stockage doivent être soumis, de certaines caractéristiques de la demande (zone de résidence, plages de disponibilité, etc.), des délais de livraison proposés.

- **Retour et SAV** constituent la contrepartie de l'absence d'information préalable des clients sur l'ensemble des caractéristiques des biens achetés à distance ainsi que la conséquence des incidents potentiels de livraison (détérioration, erreur). Un catalogue ou un site web ne permettent pas de décrire les biens vendus en fonction de toutes leurs dimensions. L'achat est donc en générale subordonné à la garantie de retour et de services après vente, notamment d'assistance à la prise en main. Par ailleurs, des erreurs et des détériorations peuvent survenir lors de la phase de livraison. C'est pourquoi des capacités spécifiques qui pour l'instant restent excessivement rares vont devoir être mise en œuvre et intégrés par les cyber-marchands : centre d'appels, sites web dédiés, force d'intervention, chaînes de traitement des retours. Elles seront d'autant plus coûteuses que les biens sont des biens d'expériences (taux de retour plus élevés car ils ne peuvent être appréhendés par les utilisateurs qu'à l'usage), qu'ils sont techniquement complexes ou appelés à être interopérables avec d'autres biens, qu'ils sont périssables.

Dimension marketing

Sur le plan marketing, la problématique du commerce électronique en matière logistique est de parvenir à fournir un rapport qualité/prix acceptable pour les utilisateurs des services en ligne. Il s'agit là d'un défi essentiel car les systèmes de commerce en ligne doivent concurrencer des canaux alternatifs de distribution qui présentent en général l'avantage d'être optimisés, à la fois parce que les acteurs disposent d'expérience en la matière et parce que des investissements dédiés ont déjà été réalisés, voire amortis.

¹⁵ Une autre solution, moins coûteuse, mais pas nécessairement adaptés à des biens exigeants sur le plan logistique et à des gros volumes, consiste à recourir à des structures légères existantes pour un autre commerce (librairie, cordonnerie). C'est le système des points relais.

Les cyber-marchands font face à deux arbitrages essentiels.

- Premièrement, ils sont confrontés à un arbitrage “**niveau de service/coût**”. Plus ils investissent dans des actifs dédiés plus ils sont en mesure de fournir une offre se différenciant sensiblement de celle des commerçants traditionnels, soit parce qu’ils fournissent une prestation sur mesure, soit parce qu’ils fournissent une prestation de bout en bout, soit parce qu’ils proposent un service à valeur ajoutée (conseil, accès à des produits rares, etc.).
- Deuxièmement, ils sont confrontés à un arbitrage “**coûts logistique/prix de vente**” lié à l’élasticité prix des cyber-consommateurs et à la valeur ajoutée procurée par la vente en ligne.

Notons que ces deux arbitrages sont liés dans la pratique dans la mesure où le choix du niveau de service dépend in fine de sa valorisation par les consommateurs. On peut à cet égard noter que nombre d’entre eux semblent marquer une forte élasticité prix et une faible élasticité qualité. Autrement dit, peu d’entre eux sont prêts à payer le différentiel de prix lié au coût de la fourniture d’un service sur mesure et de bout en bout (commande et paiement en ligne/livraison à domicile). C’est sans aucun doute ce qui explique l’échec de très nombreux modèles de commerce électronique d’autant que dans la phase de démarrage (que nous observons) **les investissements dédiés ne sont pas optimisés** (ni du point de vue de leurs capacités, ni du point de vue des effets d’apprentissage) aboutissant à des surcoûts élevés difficilement pris en charge par les consommateurs.

Naturellement, ces arbitrages peuvent être rendus moins drastiques par la mise en œuvre **d’offres différenciées** de niveau de service (différenciation verticale). Ainsi, différents types de prestations peuvent correspondre à différents niveaux de facturation. Certains cyber-marchands proposent ainsi une facturation différenciée en fonction du mode de livraison (du retrait en magasin à la livraison express à domicile). L’inconvénient d’une telle différenciation est qu’elle **ne permet pas nécessairement de générer les volumes nécessaires pour amortir les coûts fixes d’un investissement optimisé**, qu’elle s’oppose à une logique de subventions croisées, qu’elle n’est pas toujours possible à mettre en œuvre, faute de prestataires adaptés notamment¹⁶.

En matière d’arbitrage qualité/coût, deux dimensions du service des cyber-marchands paraissent clés du point de vue des contraintes logistiques : l’étendue de l’offre et la livraison à domicile.

- **L’étendue de l’offre** est la fonctionnalité que les utilisateurs du web recherchent de manière à pouvoir se procurer des biens correspondant exactement à leurs besoins et désirs. Cela contraint fortement les cyber-marchands sur le plan des coûts logistiques. Soit ils mettent en place un système d’approvisionnement en **juste-à-temps** avec de nombreux fournisseurs et doivent alors supporter des coûts d’approvisionnement élevés (d’autant qu’ils ne peuvent en général pas bénéficier de prix d’achats avantageux faute de garantir des volumes et faute d’acheter à l’avance), soit ils supportent des **coûts de stockage** élevés du fait de la nécessité d’acheter de très nombreuses références qu’ils ne vont pas

¹⁶ Par exemple, s’il est impossible de disposer des relais locaux fiables pour des produits d’épicerie, ou des société de courses en mesure de livrer des particulier dans des plages horaires spécifiques.

vendre immédiatement. Quelle que soit la solution adoptée, il est clair que l'étendue de l'offre constitue une variable d'ajustement dans l'arbitrage du couple "qualité du service/prix". Notons par ailleurs que la solution de livraison juste-à-temps de petits volumes par un grand nombre de fournisseurs pose d'indéniables problèmes de fiabilité. Compte tenu de l'étroite coopération que requiert le juste-à-temps, il n'est réellement garanti que si des volumes importants et des relations régulières sont mises en œuvre entre l'entreprise aval et ses fournisseurs. Cela renforce l'idée que l'étendue de l'offre constitue une variable d'ajustement : moins l'offre du cyber-marchand est diversifiée, plus il est en mesure de garantir les délais de livraison et des prix raisonnables.

- **La livraison à domicile** correspond à la seconde fonctionnalité dont sont demandeurs les cyber-consommateurs. Comme on l'a mentionné plus haut, la livraison à domicile exige pour les paniers complexes des investissements dédiés et représente un coût unitaire d'autant plus élevé que les exigences de juste-à-temps sont fortes, que les produits délivrés sont marqués par des contraintes de manipulation différenciées, que le volume ou le poids des marchandises sont importants¹⁷. L'offre de service sur le dernier kilomètre constitue donc une variable d'ajustement importante pour les cyber-marchands avec des arbitrages d'autant plus contraints que :
 - la livraison à domicile est un élément clé de la différenciation entre le cyber-commerce et la distribution traditionnelle (cas de l'épicerie) ;
 - le rapport coûts de livraison sur coût du colis est élevé ;
 - les exigences de sécurité, de prestations de services associées et de délai sont fortes.

Dimension organisationnelle

Sur le plan organisationnel, la mise en œuvre de modèles de commerce électronique repose à la fois sur la disponibilité d'une offre de service adaptée et sur les modalités de coordination requises entre le cyber-marchand et les prestataires de services logistiques.

La première dimension renvoie à la question de la **possible externalisation de la logistique** par le marchand qui dépend à la fois des capacités du cyber-marchand, de celles des prestataires de services logistiques et du degré de spécialisation des investissements requis.

- Les cyber-marchands seront d'autant moins incités à externaliser qu'ils disposent déjà en interne de **capacités compatibles avec leur activité de commerce électronique**. Par définition, cet élément de l'arbitrage exclu les nouveaux entrants qui n'ont aucune capacité logistique préalable (*pure players* et producteurs), elle concerne en revanche les prestataires logistiques dont l'entrée s'appuie précisément sur le recours à leurs capacités traditionnelles et les intermédiaires commerciaux

¹⁷ Ce qui signifie que lorsque les biens sont simples à manipuler d'un point de vue logistique (homogénéité, faible poids et faible encombrement, etc.), le recours à des capacités de livraisons standardisées — et externalisables auprès de la Poste où des entreprises de messageries — constituent une solution peu coûteuse.

traditionnels. Ces derniers cherchent naturellement à utiliser autant que possible leurs outils traditionnels. Si les vépécistes réutilisent intégralement leur infrastructure existante, il n'en est pas de même des autres commerçants traditionnels qui, de ce fait, cherchent souvent à externaliser le dernier kilomètre. Alors même que pour les opérations amont ces acteurs sont en mesure de recourir aux solutions traditionnelles ce qui signifie en particulier qu'ils cherchent à internaliser le stockage (sous contrainte de compatibilité entre la politique d'achat du cyber-marchand avec celle des circuits de distribution traditionnelle). Toutes choses égales par ailleurs (autrement dit aux questions de positionnement marketing près) on peut donc s'attendre :

- à ce que les acteurs traditionnels de la vente à distance continuent d'utiliser leurs circuits logistiques traditionnels ;
 - à ce que les acteurs traditionnels de la distribution internalisent la logistique amont (et aient donc une propension à externaliser le reste) ;
 - à ce que les acteurs traditionnels de la logistique internalisent les activités qu'ils maîtrisent déjà (et aient donc une propension à externaliser le reste... par exemple, la préparation des colis ou la gestion des achats).
- Deux catégories de **prestataires logistiques** doivent être distingués : ceux qui offrent des prestations logistiques intégrées et ceux qui n'offrent des prestations que sur une fonction bien précise.
 - Les premiers, qu'il s'agisse de **la Poste**, des **services de messagerie** ou des entreprises de fret, ne peuvent prendre en charge que des prestations très banalisées dans la mesure où leurs modèles d'affaires reposent sur le point à point standardisé. Cela exclut notamment toute idée de dédier des équipements et des ressources humaines à des opérations de stockage, assemblage et livraison à valeur ajoutée.
 - Les seconds sont nombreux dans chaque catégorie de métier (**transport, stockage, préparation des commandes, livraison**) et extrêmement diversifiés. C'est pourquoi l'hypothèse selon laquelle dans de très nombreux cas¹⁸, il existe au moins un prestataire spécialisé qui devrait permettre au cyber-marchand d'externaliser une partie de sa logistique peut être faite. Dans la réalité, cependant, le cyber-marchand est confronté à la difficulté **d'identifier** les prestataires adéquats et à celle de les **coordonner** entre eux et avec lui de manière à garantir la fiabilité du service. Ces problèmes sont renforcés lorsque la zone d'exercice de l'activité est vaste et lorsqu'une forte différenciation des prestations est mise en place car le nombre des intervenants est alors démultiplié, conduisant à des problèmes de maîtrise des chaînes logistiques et de la qualité. Toutes choses égales par ailleurs, on peut donc s'attendre à ce que :
 - l'externalisation vers des prestataires intégrés augmente à mesure que le modèle d'affaires repose sur une prestation logistique banalisée avec une faible exigence de qualité ;

¹⁸ hormis dans le cas où des investissements très spécifiques sont requis.

- l'externalisation vers des prestataires spécialisés augmente à mesure que le modèle repose sur une offre à valeur ajoutée mais peu sujette à des déclinaisons multiples et concentrée sur une zone géographique donnée.

Sur le dernier point, notons que dans la phase actuelle d'expérimentation et de forte incertitude sur la future taille du marché et son rythme de développement, peu de prestataires sont prêts à investir massivement de manière spécifique. On peut donc s'attendre à ce que toutes choses égales par ailleurs, plus le modèle d'affaire retenu exige des investissements spécifiques, moins l'externalisation sera retenue. Cela est renforcé par l'idée que le cyber-marchand peut craindre que des prestataires ayant investi de manière spécifique pour son compte mettent ces investissements spécialisés au service de leurs concurrents où cherchent eux-mêmes à devenir des cyber-marchands.

La seconde dimension renvoie à la question de **l'intégration informationnelle** avec le ou les partenaires logistiques. Nous avons identifié à ce niveau deux dimensions clés de la qualité du service des cyber-marchand : la fiabilité des livraisons et la qualité de service. **La fiabilité de la livraison** correspond au respect des délais, à la conformité du colis à la commande, à la garantie de présentation de la livraison, à l'absence de détérioration, etc. **La qualité de service** se traduit par la fourniture d'un suivi de livraison, la gestion des incidents et des retours, etc. Ces deux dimensions clés de la satisfaction du client exigent une forte intégration informationnelle avec le (ou les) prestataire(s) logistique(s). En effet, il convient de permettre à ce dernier de déployer de manière préventive et précise ses capacités pour assurer un service fiable. En retour le cyber-marchand doit être informé a priori et a posteriori de l'état des capacités et des incidents de manière à pouvoir les gérer tant au niveau opérationnel que commercial.

Ces éléments supposent une très forte intégration des formats informationnels. C'est pourquoi les échanges d'information entre les participants à un système logistique tendent à utiliser de l'EDI lourd avec forte intégration des procédures de gestion de l'information plutôt que des systèmes légers d'information déstructurée de type messagerie électronique. En l'absence d'une normalisation de ces échanges informationnels (standardisation difficile à opérer du fait de la très grande hétérogénéité des modèles d'affaires et des prestations logistiques), toute intégration informationnelle forte tend à exiger des investissements spécifiques de la part du cyber-marchands et des prestataires logistiques. Pour les raisons déjà évoquées concernant le caractère émergent du marché et les incertitudes relatives à son rythme de développement peu d'entre eux sont en mesure de réaliser de tels investissements. De plus, ces investissements exigent de disposer au préalable de systèmes d'information relativement sophistiqués. Dans la pratique, les petits opérateurs ne disposent pas de tels systèmes qui restent l'apanage des grands groupes de messagerie, de fret et des entreprises de transport de grande dimension. Les cyber-marchands sont donc confrontés à un dilemme : **toute stratégie de prestation à valeur ajoutée implique une forte intégration informationnelle qui n'est praticable dans la période actuelle qu'avec les opérateurs logistiques les moins enclins à fournir des services sur mesure.**

Il suit que

- plus les biens concernés par le cyber-commerce sont spécifiques d'un point de vue logistique et plus les modèles d'affaires reposent sur des prestations à valeur ajoutée, moins l'externalisation est possible pour des raisons de contraintes d'intégration informationnelle ;

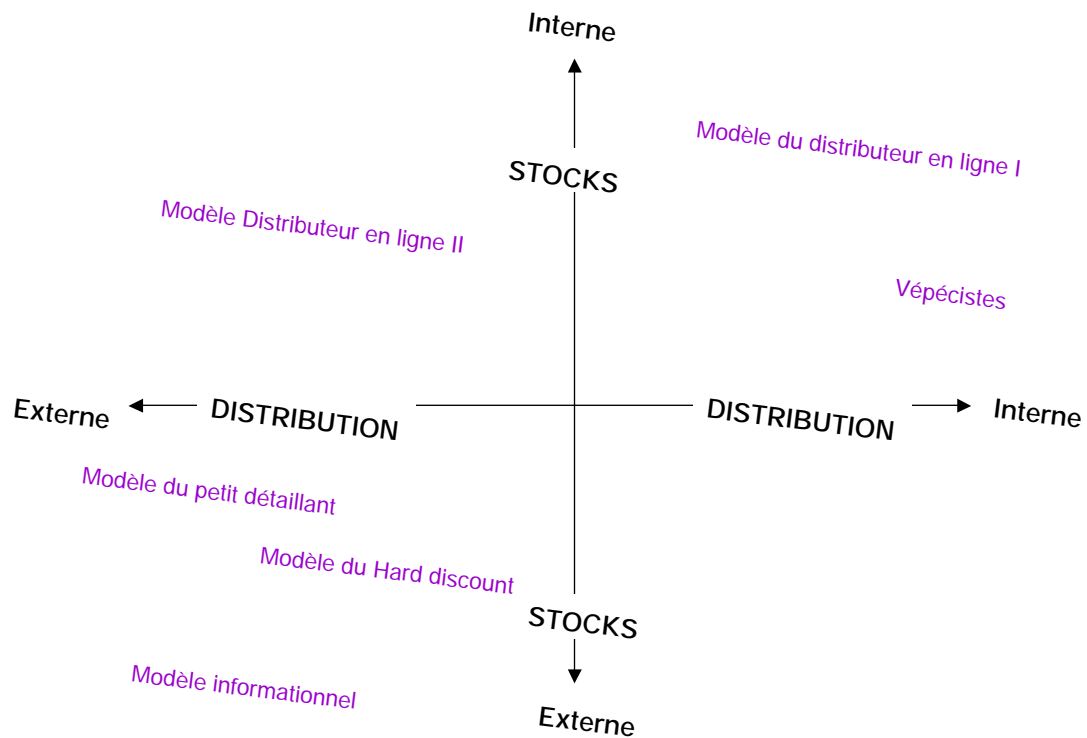
- plus le positionnement marketing tend vers la fourniture de services sur-mesure et à valeur-ajoutée et plus il est difficile d'externaliser auprès d'opérateurs logistiques spécialisés car les contraintes de gestion informationnelles sont trop fortes pour les petits opérateurs et car la logique de customisation s'oppose à la logique de volume des grands opérateurs.

Par ailleurs, la forte intégration informationnelle accroît les risques relationnels et contractuels. Une forte intégration informationnelle se traduit par une dépendance mutuelle qui peut poser des problèmes en cas de changement de stratégie de l'une des parties. L'externalisation dans le cadre de prestation à valeur ajoutée correspond donc à un cas de figure où l'on développe une **alliance de long terme** avec un partenaire dont il faut s'assurer de la compétence, la fiabilité et la loyauté. L'intégration informationnelle conduit de surcroît les deux parties à acquérir des informations clés (fichiers de clients, structure des coûts, conditions d'approvisionnement, etc.) et à réaliser des apprentissages qui peuvent le cas échéant les inciter à tenter d'internaliser ou changer de partenaire ex-post. Cela renforce encore les **risques** associés à de telles opérations, notamment pour les nouveaux entrants du e-commerce qui en contractant avec des gros opérateurs de la logistique ou de l'intermédiation commerciale (e. g. grossistes) peuvent risquer à termes de se voir déborder par ces derniers.

ANNEXE 1

Cartographie des modèles selon leurs stratégies logistiques

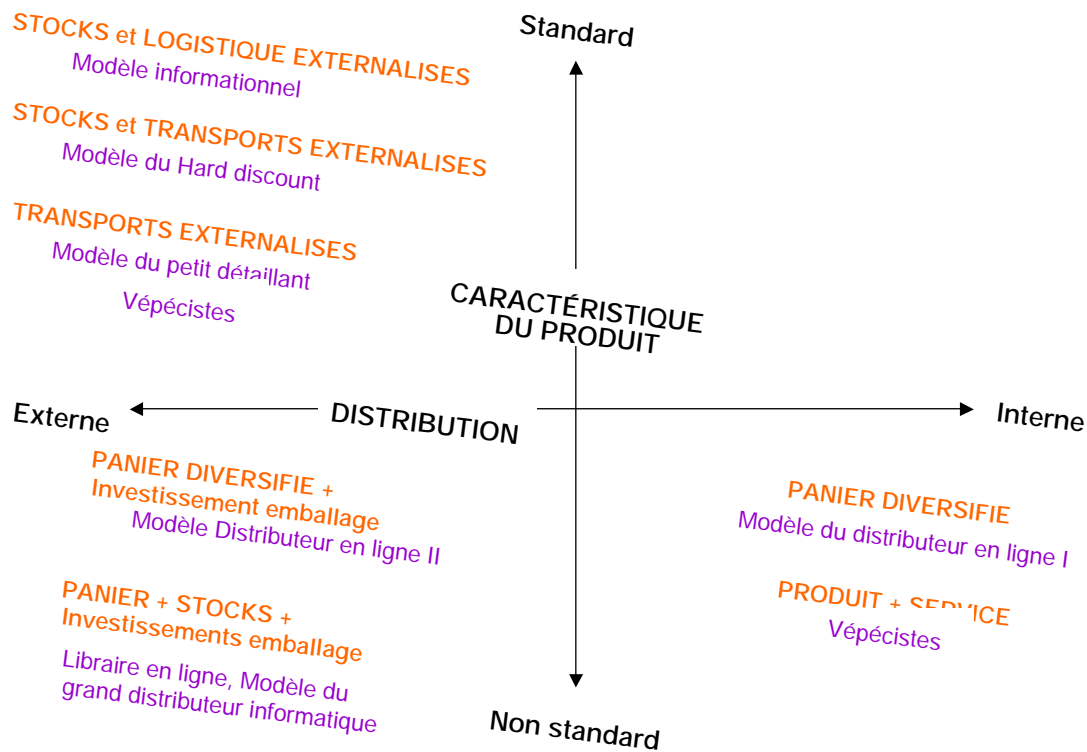
Dans le graphique suivant nous avons répertorié de manière résumée les différents modèles logistiques. Pour cela et à titre de simplification, nous avons réduit les contraintes portant sur les plates-formes, le SI et la distribution du dernier kilomètre par la catégorie « Distribution ». L'autre variable que nous avons retenue étant les stocks.



ANNEXE 2

Cartographie des stratégies logistiques selon les caractéristiques du produit

Dans ce tableau nous avons résumé les différents cas d'externalisation rencontrés en fonction des caractéristiques des produits acheminés. Nous avons globalisé les différents maillons de la chaîne logistique sous le terme « Distribution » bien qu'il puisse arriver que seulement ou plusieurs segments de la chaîne ne soient concernés par l'externalisation. Enfin nous avons résumé sous l'expression « produit standard », les cas où les caractéristiques du produit ne nécessitent pas de gestion logistique particulière. Dans la catégorie « non standard » on trouve les biens nécessitant des conditions de conservation spécifique (surgelés, froid, hydrométrie,..) ainsi que les paniers de biens aux caractéristiques hétérogènes nécessitant une manutention particulière. Sous l'appellation « logistique » nous regroupons les différents maillons de la chaîne logistique, des entrepôts aux livraisons sur le dernier kilomètre. Le terme « transport » concerne uniquement les livraisons entre l'entrepôt ou la plate-forme locale et le consommateur final. En effet, même dans les cas complètement internalisés, les flux massifs entre plates-formes sont généralement effectués par des transporteurs externes



ANNEXE 3
Caractéristiques du modèle d'affaires selon les choix logistiques

| | INTERNE | | | EXTERNE | | |
|--------------------------------------|---|--|---|---|--|---|
| | Caractéristiques | Investissements | | Caractéristiques | Investissements | |
| | | Standards | Actifs spécifiques | | Standards | Actifs spécifiques |
| Stocks | Maîtrise des délais de livraison Bas Prix (déstockage) Maîtrise de l'offre | Capacité de stockage | Aucun | Mobilisation de compétences logistiques externes (grossistes) Extension du nombre de références | Investissement dans l'intégration informationnelle | |
| Transport Longue distance | - | - | - | Prix concurrentiels | | Bacs garantissant la température de conservation des produits |
| Approvisionnement | Ajustement selon la conjoncture (Prix, quantités disponibles..) et le type de produits (Rungis pour le frais, les centrales d'achats pour l'épicerie) Limitation des quantités transportables (petits sites) Mutualisation des achats avec la centrale d'achats (GDA) | Camionnettes SI (Centrale d'achats pour la GDA) | | Approvisionnement en juste à temps Limitation du nombre de fournisseurs Offre contrainte par le Packaging fournisseurs prévu pour les épiceries | Intégration informationnelle poussée | |
| plate-forme, entrepôt | Optimisation de la plate-forme selon les contraintes des marchés (biens rapidement disponibles, paniers courants, etc...) | Multiplication des plate-formes régionales | Machine à emballer, robot de gestion des stocks | Mutualisation entre sites Baisse des coûts Extension géographique | | Bacs garantissant la température de conservation des produits |
| Livraison (dernier kilomètre) | Livraison de proximité (villes) Clientèle ciblée Garantie de non-rupture de la chaîne du froid | | Camionnettes tri-températures | Extension géographique Cible commerciale élargie | | Bacs garantissant la température de conservation des produits |

ANNEXE 4

Conséquences de l'externalisation sur les paramètres du modèle d'affaire

| | INTERNE | | | | EXTERNE | | | |
|------------------------------------|--|--|--|-------------------|--|--|--------------------------------------|---------------------|
| | Qualité | Intégration informationnelle | Extension géographique | Cible commerciale | Qualité | Intégration informationnelle | Extension géographique | Cible commerciale |
| Stocks | Maîtrise du catalogue Maîtrise de la qualité de service | Peu nécessaire | Pas d'impact | BtoC, BtoB | Catalogue du fournisseur Bénéfice des compétences externes de logisticien | Intégration nécessaire Liens contractuels avec les fournisseurs | Pas d'impact | Plutôt BtoB |
| Transport Longue distance | - | - | - | - | Pas d'impact | Pas d'impact | Pas d'impact | Pas d'impact |
| Appro | Maîtrise des prix, réduction des risques de stocks Prestations sur mesures Limitation en quantités (petits sites) Bénéfice des conditions d'une centrale d'achats | Pas nécessaire (cas des petits sites) EDI et ou Intégration au S.I (groupe GDA) | Pas d'impact | Pas d'impact | Quantité illimitée Flux spécifiques Contraintes sur l'offre packaging | Intégration informationnelle poussée | Pas d'impact | Pas d'impact |
| Plate - Forme | Maîtrise de la qualité de la fabrication de colis (assortiment) | Peu nécessaire | Limitée par le nombre de plate-formes | Citadin | Baisse des coûts par mutualisation entre sites | Intégration entre le back et le front office nécessaire | Possibilité beaucoup plus importante | Citadin et campagne |
| Livraison dernier kilomètre | Singularité de la livraison Maîtrise de bout en bout de la qualité | Peu nécessaire | Limitée par le couple plate-forme / camionnettes | Citadin | Coûts inférieurs Moins de possibilité de personnaliser les livraisons | Nécessaire pour augmenter la qualité de service (suivi) | Possibilité beaucoup plus importante | Citadin et campagne |

PREDIT 2001-2002

La logistique et le transport au cœur de la structuration des modèles d'affaire du commerce électronique : les exemples des secteurs du textile et de l'alimentaire.

Ce rapport est effectué dans le cadre du Programme de recherche du PREDIT sur les impacts des NTIC sur les métiers et les compétences du transport et de la logistique.

Murielle FAVERIE¹⁹, FORUM, UPX Nanterre, 18/11/02

Questions et commentaires sont à adresser à mfaverie@u-paris10.fr

¹⁹ Murielle FAVERIE, Ingénieur d'étude FORUM, Université Paris X Nanterre, Bat K, 200 av de la république, 92 100 Nanterre. mfaverie@u-paris10.fr

Les résultats exposés ici reposent sur un ensemble d'études de cas d'entreprises pour lesquelles une coopération étroite avec certains membres de ces entreprises s'est avérée nécessaire. Que ces personnes soient ici remerciées de leur disponibilité et de leur investissement.

Nous remercions en particulier : Madame Catherine Alquier Directrice du développement des projets à la Cité Numérique ; Madame Agnès Pagnot responsable du commerce électronique Toupargel ; Madame Andréa Palm chef de projet KOZEN chez Kenzo ; Monsieur Yves Bayart directeur de la recherche et du développement 3 Suisses International ; Monsieur Raphaël Bégué-Albouy "Maître de la Toile" pour Jean-Paul Gauthier ; Monsieur Jean-Marie Boucher Directeur de la stratégie multimédia La Redoute ; Monsieur Olivier Bourdé directeur logistique Houra.fr, Monsieur Bourgoin directeur de la stratégie multimédia Du Pareil au Même, Monsieur Pierre Bouriez directeur général Houra.fr, Monsieur Vincent Cornet directeur général Ooshop, Monsieur Bruno Delaporte Directeur de la stratégie multimédia 3 Suisses France ; Monsieur Serge Dérhy Directeur général René Dérhy ; Monsieur Cédric Ducrocq Directeur Général Diamart ; Monsieur Ludovic Leurent Directeur commercial commerce électronique Kiabi, Monsieur Ludovic Laleuw Chef de projet organisation et approvisionnement Kiabi ; Monsieur Loïc Le Moaligou Directeur commercial Houra.fr, Monsieur Marc Sharaoui Consultant e-commerce pour Paysans.org ; Monsieur Guy Paillaud Directeur @carrefour ; Monsieur Vittu Chef de projet multimédia Promod et Monsieur Wernoth chef de projet Carrefour Direct.

Introduction

Annoncée par certains observateurs comme "une forme de commerce reposant sur la technologie clé du nouveau régime de croissance (post-fordiste)"²⁰, le commerce électronique ne devrait-il pas dans un avenir plus ou moins lointain remplacer tous les autres modes de distribution ? Une littérature abondante se référant à des concepts de "révolution post-industrielle", analysant les faits en terme d'avance ou de retard se fonde sur une croyance en une évolution radicale, non seulement des modes de production et de consommation mais également des modes de distribution. Cette révolution devrait conduire le commerce électronique à devenir le principal canal de distribution du futur via la mise en place d'une armée de camionnettes et de camions qui sillonneraient les routes sans compter. Si il paraît évident que les industries du transport et de la logistique bénéficient naturellement d'une croissance d'activité liée au développement du commerce électronique celle-ci reste pour l'instant très modeste. En 2001, en effet, si l'on exclut du compte les services numériques qui n'ont donc pas besoin de transport physique (comme les achats de voyage, de billets de spectacles et les services bancaires) les ventes sur Internet aux Etats-Unis représentaient juste un peu plus de 1% des ventes au détail²¹ ce qui est comparable au niveau atteint en 2000 en Grande Bretagne, premier pays au monde en matière de commerce électronique. En France, ce chiffre n'atteindrait pas les 0,2% ... (OCDE, 2002). Comme le montre cette étude, le commerce électronique reste fondamentalement un commerce de niche aussi bien en terme de part de marché que dans le concept même. Pour les responsables de la grande distribution, les modes traditionnels de distribution restent primordiaux et les différents modes de vente apparaissent globalement plus complémentaires que substituables. La réalité n'est donc pas celle d'une évolution radicale d'un mode de distribution pour un autre, mais plutôt celle d'une évolution suivant des trajectoires et des sentiers différenciés suivant les acteurs, faite de création, d'expériences et d'échecs qui aboutissent à des organisations hybrides de commerce électronique et de commerce physique.

Comment ces organisations hybrides vont-elles évoluer ? Quel modèle d'organisation de la distribution dessinent-elles et quels impacts ont-elles sur l'organisation et les métiers de la logistique et du transport ? A cet égard, deux hypothèses semblent s'affronter. La première se rattache à une vision radicale de l'évolution : ces formes hybrides ne seraient alors que des formes de transition. Elles ne seraient économiquement ni justifiées ni viables dans une économie "post-fordiste". La seconde hypothèse est construite à partir de l'idée que ces formes hybrides sont rationnelles, qu'elles sont la réalité de la distribution d'aujourd'hui et l'ébauche de celle de demain, qu'elles structurent durablement l'évolution en participant à la construction de nouveaux comportements de consommation et à la mise

20 P. MOATTI (2000) p.22

21 Selon une évaluation du Département du commerce américain les ventes de détail réalisées aux Etats-Unis par le canal du commerce électronique ont été évaluées en 2001 à environ 32 milliards de dollars ce qui représentait 1,2% du commerce de détail. On considère dans cette estimation qu'une vente est réalisée par Internet quand le client passe commande par Internet. Il peut ensuite payer soit par Internet soit par téléphone, soit de visu au moment de la livraison, soit par carte bancaire soit par chèque. En 2000, selon un rapport du Census Bureau (2001) du département américain ce chiffre était estimé à 25,8 milliards de dollars (contre 15 milliards de dollars en 1999) ce qui correspondait à 0,8% du commerce de détail aux Etats Unis. Un rapport récent de l'OCDE (voir les chiffres clés du commerce électronique) confirme cette estimation avec un chiffre de 27, 29 milliards de dollars.

en place d'innovations et de nouvelles routines dans les organisations. Il apparaît à la lecture des différentes études de cas que nous avons effectuées tant dans le secteur de l'alimentaire que dans celui du vêtement que la réalité serait sans doute plus proche de cette seconde hypothèse. Nous sommes en face de stratégies d'hybridation qui non seulement sont rationnelles mais également durables et structurantes. Ce qui signifie que l'usage des technologies de l'information et de la communication modifie l'organisation des entreprises et des filières industrielles de façon non déterministe. Ce résultat n'est pas nouveau et une grande partie de la littérature portant sur l'usage des technologies de l'information tend à le démontrer. Ces travaux mettent l'accent sur les liens entre les usages des TIC et les stratégies des entreprises en montrant que les TIC sont des outils flexibles que les entreprises mobilisent de façon différenciée suivant leur stratégie et leur activité. Ils soulignent la diversité et l'originalité des nouvelles structures organisationnelles et commerciales auxquelles aboutit l'usage des TIC dans et entre les entreprises. Notre travail de par sa méthode et ses résultats s'inscrit explicitement dans cette lignée de recherche. Il en diffère cependant de par son objet : la majorité des études et des analyses disponibles sur ce thème construisent en effet leurs recherches et leurs analyses à partir d'une logique d'organisation et de production des organisations en amont, dans la relation B to B de la filière. Dans cette étude, ce n'est pas tant aux relations amont que nous nous intéressons qu'à celles qui se créent en aval de la filière entre le client final et l'entreprise. La réalité montre en effet que l'hybridation des organisations a lieu non seulement en amont dans les relations B to B mais dès l'aval, dans les relations B to C, ce qui implique qu'elle concerne aussi bien la stratégie commerciale que la stratégie logistique des acteurs. C'est pourquoi, pour répondre à la question qui a donné lieu à cette recherche concernant l'impact du développement du commerce électronique sur les métiers et les compétences du transport et de la logistique il nous a semblé opportun de démarrer notre étude à partir de celle des modèles d'affaires de différents acteurs des secteurs étudiés et des relations de chacun de ces modèles d'affaires à l'organisation et aux métiers du transport et de la logistique.

Cette recherche a donc été centrée sur les dynamiques d'hybridation ou de non hybridation des modèles d'affaires du commerce électronique et sur la mise en évidence de leurs fondements. Elle a été menée à partir d'un ensemble d'études de cas détaillées d'entreprises traditionnelles ou nées avec Internet développant des stratégies de commerce électronique. Les cas sélectionnés ont permis d'illustrer et d'étudier une diversité de situations tant au niveau de la place de l'entreprise dans la filière, que de son mode de distribution initial (petit commerce, VPC, GSS ou encore grande distribution) ou encore de son positionnement. La comparaison entre le secteur de l'alimentaire et du vêtement a permis de mettre en évidence les facteurs communs ainsi que les facteurs liés à la spécificité de chacun de ces secteurs.

Le premier résultat auquel aboutit cette étude est de mettre en évidence trois stratégies extrêmement différentes de mise en place de commerce électronique :

- les stratégies que nous appelons "éditoriales" qui reposent quasi uniquement sur la fonction d'information et de communication du média et se traduisent par ce que nous avons appelé du "commerce électronique emblématique",
- les stratégies que nous avons appelée "de complémentarité" qui donnent au commerce électronique une fonction d'animation des ventes, de services supplémentaires et se caractérisent de manière fondamentale par un positionnement sur le marché des clients traditionnels de l'entreprise qui peuvent la

joindre par Internet et non par un positionnement sur le marché spécifique des internautes

- et le modèle que P. Moatti (2001) a appelé de "cinquième format" qui se définit uniquement en direction des internautes. Les stratégies des deux premiers types associent d'emblée le commerce électronique à la politique commerciale traditionnelle de l'entreprise alors que les stratégies du troisième type l'autonomisent.

Les stratégies éditoriale ou les stratégies d'animation des ventes ont tendance à donner naissance à des organisations intégrées alors que les stratégies de cinquième format donnent naissance à des organisations productives et logistiques dédiées. Il s'avère cependant, que même dans ce dernier cas, les entreprises déjà présentes sur le marché appuient le développement de leur stratégie de commerce électronique sur des logistiques amont préexistantes : l'organisation des achats et des approvisionnements notamment. Sauf dans le cas des entreprises nées avec Internet (Pure player) aucune des stratégies que nous avons étudiées ne montrent de modèles totalement dédié et autonome. **Autrement dit, il est intéressant de voir, que même quand des modèles de commerce électronique ne s'hybrident pas au niveau commercial avec les organisations et stratégies préexistantes, ils s'hybrident tout de même au niveau logistique, en logistique amont en particulier.**

Les stratégies de « pure player » mises à part, il apparaît ensuite que ces trois modèles stratégiques (stratégies éditoriales, d'animation des ventes ou de "cinquième format") sont étroitement liées à la structuration de la filière à laquelle appartient l'acteur et à sa facilité d'accès à la demande finale. Les études de cas effectuées dans le secteur du textile montrent en effet que dans la détermination d'une stratégie de commerce électronique, ce n'est pas tant la place de l'acteur dans la filière qui est déterminante que son pouvoir vis-à-vis des intermédiaires que sont les distributeurs.

La façon dont se structure le marché et l'adéquation du marché de l'entreprise avec celui des internautes est également déterminante. Il s'avère en effet que sur un marché extrêmement segmenté comme celui du vêtement beaucoup d'entreprises ont une offre qui ne se situe absolument pas en adéquation avec le marché des internautes. L'offre de produits alimentaires se segmente autrement, plus par le format de distribution que par la clientèle ciblée, la structure du secteur et de la filière sont également extrêmement différents, beaucoup plus concentrée, ce qui fait que, sur ce secteur l'adéquation de l'offre avec le marché d'Internet semble pour beaucoup plus naturelle.

Interviennent ensuite des facteurs plus difficiles à saisir et qui ont trait à la nature des produits, de l'offre et de la transaction.

- Par nature des produits, nous entendons leurs caractéristiques de produits matériels ou de services immatériels, de produits frais ou secs, fragiles ou pas, intégrant une forte dimension technique ou non, une forte dimension créative ou non...
- Par nature de l'offre nous entendons le choix d'une offre de produits plutôt standardisés ou non, le choix d'une offre multi ou monoproduit, le choix d'une offre d'intégration (un panier de biens) ou au contraire une offre monoproduit (une commande, un bien).
- La nature de la transaction concerne l'importance ou non de l'information dans la transaction, sa nature plus ou moins hétérogène et complexe à saisir, ainsi que sa récurrence.

Ces différentes caractéristiques déterminent en fait pour chacun des acteurs la plus ou moins grande efficacité des modèles commerciaux et des modèles d'organisation en concurrence.

Deux facteurs apparaissent fondamentaux dans la décision de créer un modèle d'organisation hybride ou non hybride au niveau commercial et/ou hybride ou non hybride au niveau logistique. Ces deux facteurs sont les suivants : la contrainte informationnelle et la contrainte logistique.

- **La "contrainte informationnelle"** dépend du nombre et de la complexité de l'information déterminante dans l'acte d'achat. Cette contrainte informationnelle est d'autant moins importante que les produits sont numériques, que les produits sont standardisés, les transactions récurrentes, que le nombre d'informations à saisir, leur diversité et leur complexité sont faibles. Il apparaît que plus cette contrainte est élevée et plus les modes de distribution physique, où le client a un contact physique avec le produit avant l'achat, restent prépondérants.
- **La "contrainte logistique"**, concerne le fait que les actions et organisations productives et logistiques liées au commerce s'accordent avec plus ou moins de facilité avec l'organisation logistique préexistante. Il apparaît que cette contrainte logistique est d'autant plus contraignante pour l'acteur que celui-ci n'est pas un acteur traditionnel de la vente par correspondance, que son offre est multiproduit, qu'il propose un service d'intégration de produits différents dans le même panier, que ces produits présentent des caractéristiques d'hygiène, de conservation, de format, de poids non homogènes, de son activité. Plus la contrainte logistique liée au commerce électronique est forte, plus elle se traduit par une organisation productive et logistique aval autonome.

Cette autonomisation de la structure productive et logistique conduit souvent l'acteur à l'autonomisation commerciale. Ce qui permet à l'acteur de se repositionner sur le marché des internautes en redéfinissant son offre et ses services uniquement en fonction des attentes et des besoins de cette clientèle spécifique. L'acteur a alors la possibilité de rechercher un équilibre économique propre à son activité de commerce électronique.

Ce rapport s'organise en trois parties. La première est consacrée à une définition de notre objet le «commerce électronique» et à une présentation du cadre théorique et conceptuel à partir duquel la recherche a été menée. La deuxième et la troisième parties présentent les principales conclusions auxquelles nous avons abouti dans chacun des secteurs étudiés y sont discutées en particulier les résultats que nous pouvons en déduire concernant l'évolution des métiers et des compétences de la logistique et du transport.

Première partie Définitions, fondements théoriques et problématique de la recherche

Avant d'aborder plus précisément notre problématique, il nous semble d'abord important de définir notre objet d'étude : le commerce électronique.

Le commerce électronique : définition et évaluation

Définition.

La définition du commerce électronique est, à elle seule, un sujet d'étude²². Dans sa définition la plus large, le commerce électronique se réfère à toutes les formes de transaction utilisant des processus de traitement et de transmission de données numériques sous forme de textes, de sons ou d'images. Ces transactions peuvent être menées entre entreprises, administrations, individus ou entre toute autre combinaison de ces trois types de personnes. Né avec l'informatique, il s'est d'abord développé entre identités commerciales sur des réseaux propriétaires. Les années 80 ont constitué un tournant important du commerce électronique caractérisé par trois phénomènes : la multiplication des techniques, des supports et des services de transaction, l'émergence de services en direction du consommateur final sur des réseaux accessibles au grand public comme le minitel en France et le développement international de l'Internet. C'est à ce dernier phénomène, au développement du commerce électronique sur Internet que nous nous intéressons ici. Dans sa définition la plus stricte, le commerce électronique se réduit uniquement à la transaction commerciale, c'est à dire au fait qu'une commande (avec ou sans paiement en ligne) s'effectue par Internet. C'est au commerce électronique ainsi défini que ce réfère communément les statistiques officielles et les stratégies des entreprises avec lesquelles nous avons travaillé. Et c'est en référence à cette définition que nous utilisons le terme de commerce électronique. Ceci appelle cependant plusieurs remarques. La première est que l'usage commercial d'Internet, que ce soit par les entreprises qui effectuent du commerce électronique ou par celles qui n'en effectuent pas, ne se limite pas au commerce électronique ainsi défini et que l'objet au cœur des stratégies des entreprises et de la construction de leur modèle d'affaires²³ est plus vaste : il comprend d'autres échanges électroniques, d'autres flux d'informations, d'autres transactions qui contribuent plus ou moins directement aux activités commerciales mais ne se soldent pas forcément par une commande en ligne. Ce qui signifie notamment que les stratégies et les impacts liés à la mise en place de liens électroniques entre les entreprises et les consommateurs dépassent et de beaucoup ceux des transactions commerciales contractées directement par Internet. La seconde est que nous ne traitons ici que des stratégies liées à

22 Voir notamment les travaux menés notamment par l'OCDE et Eurostat sur la définition et la mesure des transactions du commerce électronique. www.oecd.org

23 A la suite de P.J Benghozy nous qualifions de business model ou modèle d'affaires "les configurations économiques (structures d'investissement, prix et modes de tarification, organisation de la production et de la diffusion, partenariat et positionnement concurrentiel) qui caractérisent les formes de production et de commercialisation d'un bien assurant, pour un acteur économique donné, la pérennité et la rentabilité de son activité".

l'usage d'Internet. Beaucoup d'autres réseaux sont également utilisés dans le commerce électronique B to C comme le téléphone fixe ou mobile ou encore le Minitel. Toute mention faite à un autre réseau l'est à titre comparatif ou dans le cas d'une stratégie multicanal mais elle n'est jamais au cœur de notre recherche.

Le commerce électronique : les chiffres clés 2002

Bien que les problèmes de compatibilité méthodologique rendent la comparaison difficile, il est communément admis que la part du commerce électronique B to C²⁴ est faible comparativement à celle du B to B et qu'en valeur elle n'excéderait pas 20% du commerce total effectué par Internet²⁵. Les derniers chiffres officiels internationaux dont nous disposons sont ceux publiés par l'OCDE en début de l'année 2002²⁶ et portant sur des données 1999, 2000 et 2001. Ces chiffres peu nombreux ont cependant le mérite d'être issus de statistiques officielles. Ils montrent que si la part du commerce électronique dans le commerce de détail ne cesse de croître, cette croissance s'effectue lentement. Pour l'instant, les ventes B to C par Internet sont extrêmement peu développées : en 2001, elles représentaient 1,2% du commerce de détail aux Etats-Unis²⁷. Les comparaisons internationales confirment cet état de fait : en 2000, ces ventes de détail atteignaient un peu plus de 1% en grande Bretagne et un peu moins de 1% aux Etats-Unis, 0,4 % au Canada et moins de 0,2% en France. (graphique 1). Les chiffres disponibles sur les ventes aux Etats-Unis entre 1999 et 2001 (graphique 2) suggèrent deux choses : la première est que le commerce par Internet semble bénéficier particulièrement des fêtes de fin d'année et la seconde est que l'année 2001 a constitué une rupture dans la progression du commerce B to C. Les ventes effectuées par Internet n'ont en effet pas cessé de reculer sur l'ensemble de l'année ; à l'exception du quatrième trimestre qui, cette année là aussi semblent bénéficier particulièrement de la période des fêtes de fin d'année. Une autre caractéristique importante du commerce électronique B to C est qu'il reste globalement concentré sur le marché national (graphique 3). Ce qui s'explique peut-être par les risques réels et supposés encourus par les ventes à distance (problème de sécurité des données et risques de fraude bancaire, vol ou détérioration de la marchandise...) mais surtout par les différences de législation et de protection du client et par les coûts de transport et les frais

24 Nous employons le terme de B to C pour "Business to Consumer" ce qui désigne le commerce final et le terme B to B pour Business to Business qui désigne le commerce entre entreprises.

25 Pour une évaluation des deux marchés, voir OCDE (1999) : "Les incidences économiques et sociales du commerce électronique. Résultats préliminaires et programmes de recherche". Une évaluation récente des deux marchés effectuée par e-Marketer montre d'ailleurs que cette part du B to C ne cesserait de diminuer pour passer de 23,5% en 2000 à 18,63 % en 2004. E-marketer (2002) "Situation et évolution du e-commerce en Europe". Cette forte prédominance du B to B est confirmée par les résultats d'une étude menée par Pro-Active International (2001) sur quatorze pays en Europe. Si le nombre de transactions réalisées par les particuliers est nettement supérieur à celui des entreprises (265 millions contre 100 millions), la valeur des achats entre entreprises est 43% plus élevée que celle des particuliers (40 milliards d'euros pour les entreprises contre 28 milliards pour les particuliers).

26 OCDE (2002) "Background : the WP on Indicators for the Information Society (WPIIS). The latest official statistics on electronic commerce : a focus on consumers' Internet transactions" www.oecd.org. Pour des chiffres français plus détaillés voir ceux de l'observatoire du commerce et des échanges électronique www.ocee.fr

27 Voir note 2

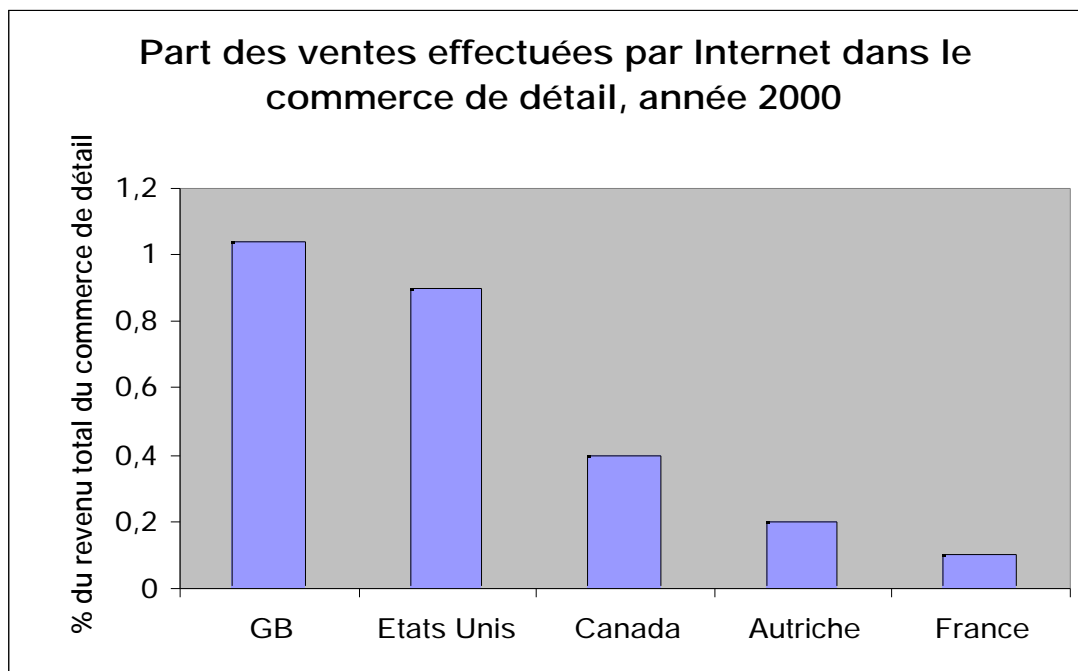
de douane. Une comparaison des achats par produit donne un résultat tout à fait remarquable (graphique 4). Elle montre en effet que la structure du commerce en ligne est extrêmement différente d'un pays à l'autre, ce qui, selon nous, illustre bien le fait que l'usage du commerce électronique est moins le résultat d'un déterminisme technique liant le produit au média que d'une alchimie complexe entre tout ce qui entoure l'usage d'un média dans une industrie donnée, dans un pays donné : les techniques existant déjà (citons par exemple le Minitel en France), les structures de marché, les organisations des filières, les habitudes et comportements d'achat et sans doute au sens plus large les modes de vie, ou encore le niveau d'éducation et de compétences en TIC des utilisateurs. Une autre comparaison internationale (graphique 5) montre que sur le nombre d'individus qui utilisent Internet moins d'un tiers s'en servent également pour effectuer des achats²⁸.

Encadré 1
Les caractéristiques du commerce électronique en 2002 dans les pays de l'OCDE

- ◆ Le B to C représente 1,2% des ventes aux Etats-Unis et moins de 0,2% en France
- ◆ L'année 2001 constitue une rupture
- ◆ Le commerce électronique B to C bénéficie particulièrement des fêtes de fin d'année
- ◆ Les structures d'achat sont extrêmement différentes d'un pays à l'autre
- ◆ Une part minoritaire des internautes effectue des achats sur Internet

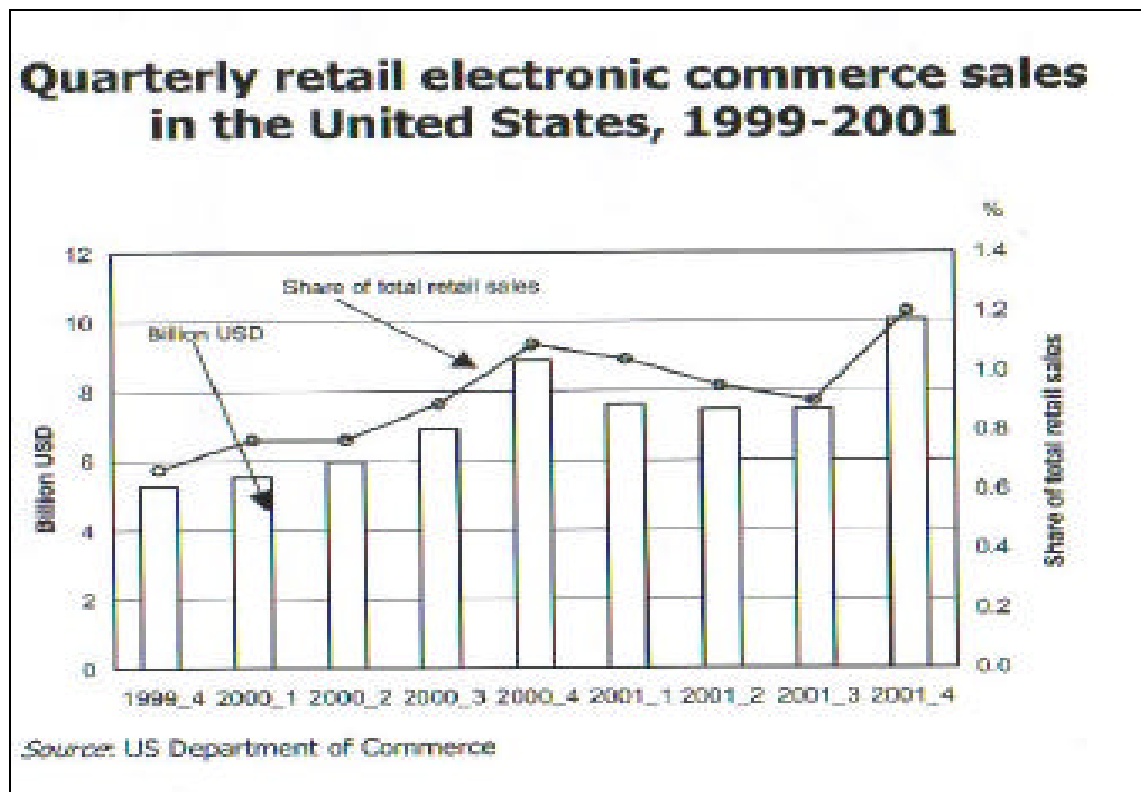
Source : d'après "The latest official statistics on electronic commerce : a focus on consumers' Internet transactions"

Graphique 1 : Un phénomène restreint

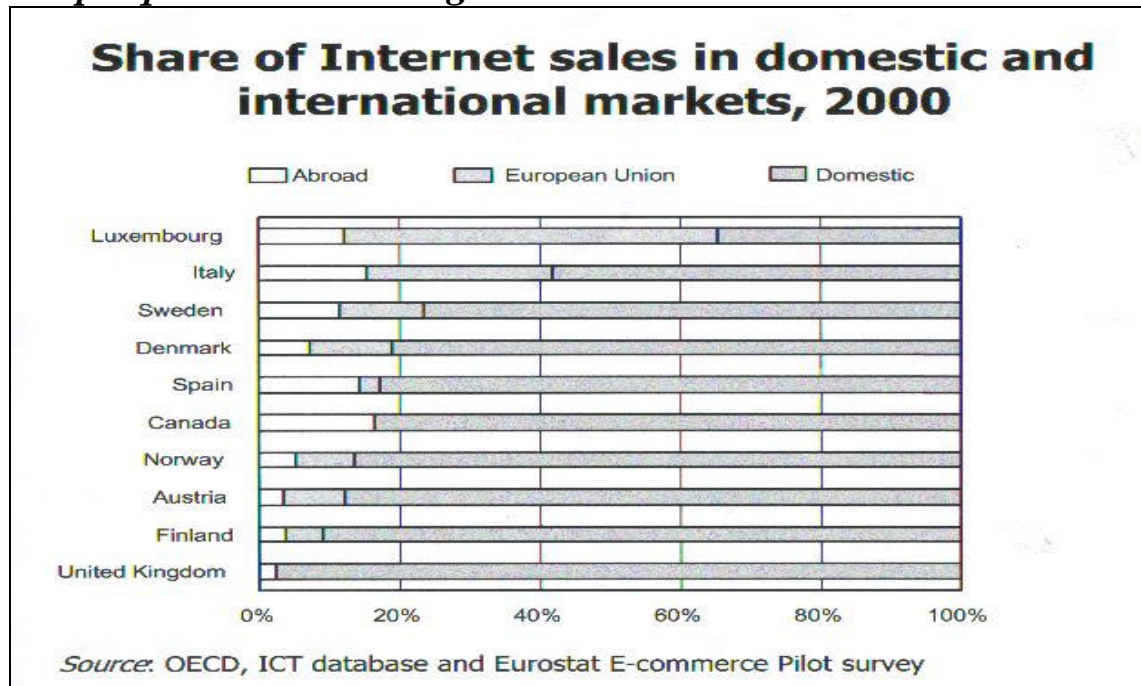


28 C'est une proportion qui se vérifie également dans le B to B.

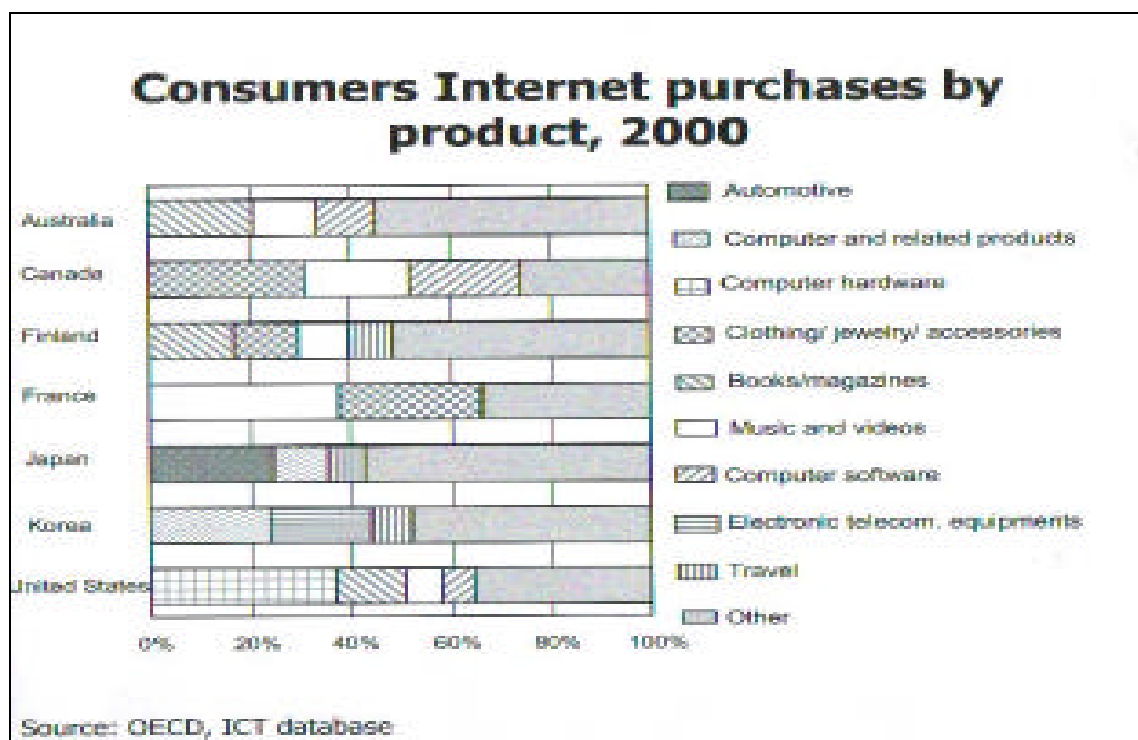
Graphique 2 : 2001 : une année de rupture



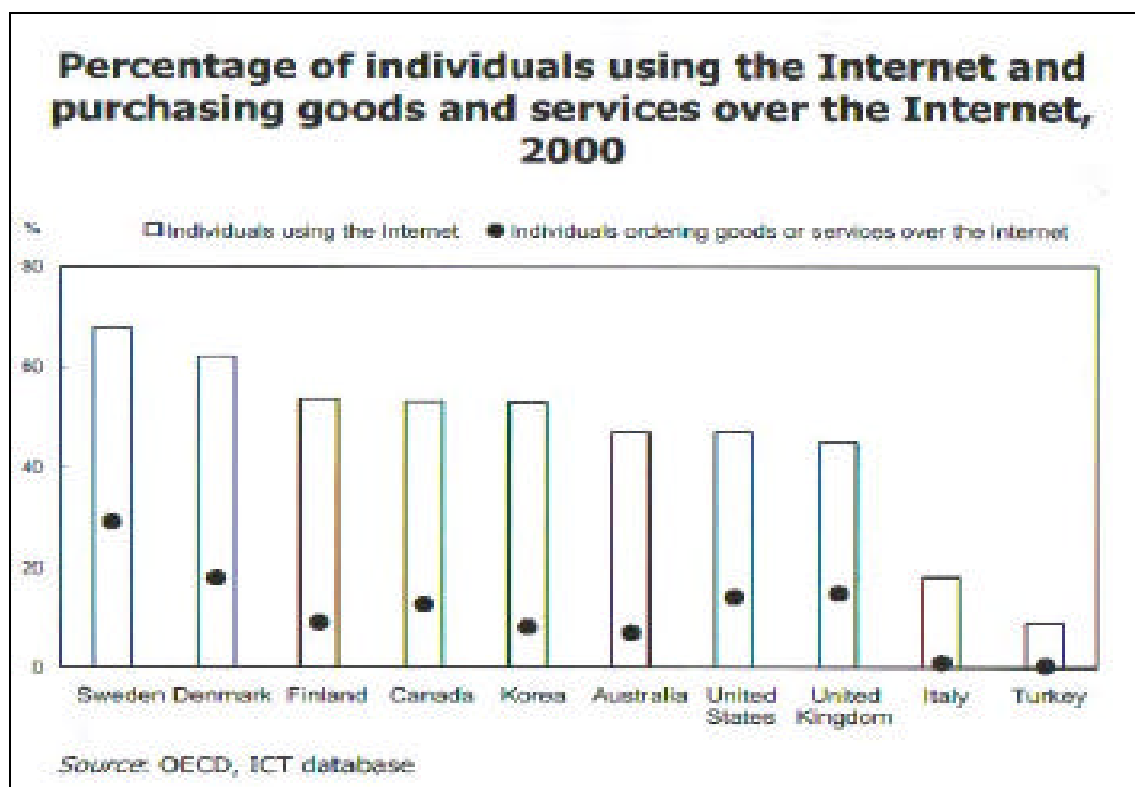
Graphique 3 : Une envergure nationale



Graphique 4 : Des structures d'achat très différentes selon les pays



Graphique 5 : Moins d'un tiers des internautes effectuent des achats par Internet



En France : 11 millions d'internautes dont 4 millions sont acheteurs en ligne.

En 2000, selon les sources de l'INSEE seuls 12% des ménages français avaient accès à Internet. Les chiffres du SESSI plus récents (avril 2001) qui indiquent qu'un français de plus de 15 ans sur 5 a accès à l'Internet depuis son domicile montrent une progression. Il est important de remarquer toutefois que ces données ne sont pas directement comparables, celles de l'INSEE portent sur les ménages, alors que celles du SESSI issu d'un sondage BVA portent sur des individus. Les données les plus récentes des instituts de sondages, donnent une idée du nombre d'internautes français qui serait établi à environ 10 millions de personnes en début d'année 2002. Ce qui, si on en croit les chiffres de l'OCDE qui disent qu'en moyenne les internautes acheteurs sont d'environ 30% établirait le marché potentiel des cybermarchés en France à 3 millions d'individus. Ces évaluations corroborent celles effectuées par Médiamétrie, qui pour 2001 évaluait le nombre d'Internaute français à 11 millions et celles des cyberacheteurs à 4 250 000. Ce qui constituait selon le même institut une progression de 2 millions d'Internaute acheteurs entre 2000 et 2001.

Encadré 2

Selon l'ACSEL²⁹, le bilan du e-commerce en France en 2001 est très positif*

Forte progression de l'indice de confiance des Internaute dans l'achat en ligne

L'indice de confiance des Internaute français dans l'achat en ligne a fortement progressé entre le premier et le second semestre 2001, passant de 23% à 30%. Cette hausse de l'indice de confiance se concrétise par une augmentation significative du nombre d'acheteurs en ligne. En décembre 2001, la France comptait plus de 4.250.000 acheteurs en ligne, soit deux millions de plus qu'au début de l'année.

Des facteurs discriminants en fonction du profil de l'acheteur

Aujourd'hui, 2 facteurs discriminants expliquent le profil de l'acheteur en ligne :

1. L'ancienneté de l'usage de l'Internet : 43% des internautes connectés depuis plus de trois ans ont effectué un achat au cours des 6 derniers mois (vs 27% au niveau national),
2. Le type de connexion de l'Internaute au foyer : de la même façon, 38% des Internaute connectés Haut Débit ont effectué un achat au cours des 6 derniers mois (vs 33% au niveau national).

Aujourd'hui, l'audience des sites leaders de e-commerce en France progresse plus vite que le nombre d'internautes actifs.

Une augmentation prévisionnelle de 61% du chiffre d'affaire en 2002 pour les sites de e-commerce en France, selon l'indicateur ACSEL- " e-commerce pour tous "

29 A propos de L'ACSEL : L'Association pour le commerce et les services en ligne (ACSEL) est, avec près de deux cents membres, l'organisation française représentative des acteurs du commerce électronique et des services en ligne. Créée en 1980, elle a mené à bien de nombreuses actions en faveur du développement des services en ligne, en particulier auprès des pouvoirs publics, au profit de l'ensemble des catégories d'acteurs concernés (elle a notamment réalisé plusieurs études qui font référence). Les membres de l'ACSEL participant à l'action "e-commerce pour tous" sont les acteurs les plus actifs du e-commerce en France. Leur chiffre d'affaire e-com représente près de 80% de la valeur du commerce électronique en France. Il s'agit de e-Bay France, Télémarket, Ooshop, Voyages-sncf.com, Lastminute-Defrifo, Yahoo France, Alapage.com, Fnac.com, La Redoute, ChateauOnline.com, Aquarelle, Chapitre.com, Surcouf.com, PricewaterhouseCoopers, Nielsen Net Rating.

Les onze sites e-commerçants participant au Panel "e-commerce pour tous" ont constaté une progression, en 2001, de 109% des transactions en ligne. Ils prévoient une augmentation moyenne de leur chiffre d'affaire pour 2002 de 61%.

**selon les chiffres publiés par Médiamétrie – (source : Baromètres Multimédia - et Nielsen/NetRatings) et les anticipations de PricewaterhouseCoopers)*

Source : ACSEL, avril 2002

2001 : l'année charnière

Chacune de ces statistiques appelle naturellement un certain nombre de questions et de réflexions qui ne constituent pas ici notre propos. Aussi contentons nous de les utiliser telles quelles comme indicateurs : la réalité esquissée à gros traits du commerce électronique B to C en France et dans le monde. Les résultats concernant l'année 2001 demandent cependant un développement plus détaillé. Cette année marque en effet un tournant important dans la jeune histoire du commerce électronique. Durant l'année 2000 au Nasdaq comme au Nouveau marché ou au Neur markt allemand les valeurs de la Toile s'effondrent. Les extrapolations réalisées fin 1999 démentent toutes les prévisions effectuées jusque là : la croissance du commerce électronique notamment en B to C n'a pas encore eu lieu et non seulement elle se fait attendre mais on doit supposer qu'elle prendra beaucoup plus de temps que prévue pour arriver. La demande n'est pas au rendez-vous comme ne le sont pas non plus les retours sur investissements espérés. Après trois années d'embellie, où les montages financiers spectaculaires d'aisance et de rapidité s'appuyaient sur les spéculations les plus folles, commence une nouvelle période : celle de la rentabilité et de la rationalisation. Le bilan fait par les financiers est sans appel : il y a trop d'acteurs et les barrières à l'entrée n'existent pas, les grands groupes industriels, avec leurs moyens financiers peuvent donc rafler la mise aux start-up sur ce terrain. Les investisseurs révisent drastiquement leurs méthodes de valorisation des entreprises du net et beaucoup quittent le terrain des start-up du B to C. Pour ces jeunes entreprises en plein démarrage le choc est rude. Encouragées par l'ambiance relâchée des années passées, beaucoup ont engagé des dépenses très élevées qui ne trouvaient leur raison d'être que dans la perspective d'enchaîner rapidement d'autres tours de financement, une perspective qui devient difficile pour toutes et impossible pour beaucoup. Partout dans le monde, des sites comme Auto-by-tel, Webvan ou Auction présentés hier comme des modèles d'ingéniosité et de réussite déposent le bilan. Les contre-performances de Amazon.com défraient la chronique. En France, entre 2000 et 2002 près de 400 start-up ferment leur porte. Tous les secteurs sont touchés : ceux qui offrent du matériel comme ceux qui proposent de l'immatériel. Pour les survivants, les règles sont devenues impitoyables : il faut désormais alléger les équipes, freiner les investissements en communication et être capables de générer du cash flow sous douze à dix huit mois³⁰. Il ne s'agit plus de chercher de nouveaux concepts, il s'agit de trouver et de rencontrer la demande et de se confronter à la réalité de l'économie, celle du marché et celle de l'entreprise.

30 Un sondage réalisé par la SOFRES pour RSM Salustro Reydel et Euronext auprès de 200 analystes et gérants d'actions européens du 7 au 15 novembre 2000 montrait d'ailleurs qu'à la question "quels sont les enjeux les plus déterminants pour l'avenir des sociétés de la Nouvelle Economie", à 48% les analystes et gérants estimaient qu'il s'agissait de "la rentabilisation des activités".

Pour les acteurs traditionnels restés spectateurs le moment est arrivé d'entrer dans la danse. Les "pure players" ont défriché le terrain et essuyé les plâtres, exsangues, beaucoup cherchent repreneur. A la stratégie explosive des "pure players" qui avait marquée la fin de la décennie passée succède une stratégie des "petits pas". Pour les acteurs traditionnels en effet, il ne s'agit pas de créer de nouveaux concepts, de dénicher à tout prix une nouvelle demande, mais d'abord d'apprendre et de comprendre comment ce nouveau média et ce nouveau mode de distribution se confrontent ou s'allient aux modes de distribution traditionnelle. Il y a d'emblée chez les acteurs traditionnels une volonté sinon d'hybridation du moins de complémentarité qui s'inscrit dans leur choix stratégique tant au niveau commercial dans leur démarche marketing qu'au niveau logistique dans leur démarche organisationnelle. C'est précisément sur ces modes d'organisations, ces complémentarités, ces hybridations que nous nous intéressons dans cette étude.

Fondements théoriques de l'étude

Cette manière de poser le problème peut a priori sembler loin du sujet qui nous est fixé : celui de saisir les impacts du développement du commerce électronique sur l'organisation et les métiers du transport et de la logistique. Il nous semble cependant que l'analyse des modifications réelles non seulement des organisations mais également des objectifs de ces organisations peut éclairer la question sous un jour nouveau et apporter des éléments de réponse complémentaires de ceux ayant déjà été donnés sur la question (Delaveille, Besret, 2001)³¹. C'est pourquoi le premier objectif que nous nous sommes fixé est d'abord de comprendre comment le commerce électronique B to C s'intègre et se développe dans les filières du textile et de l'alimentaire. Cette compréhension passe par la mise en évidence des relations de substitution et/ou de complémentarité que les différents modes de commercialisation entretiennent, de leurs impacts organisationnels et stratégiques ainsi que de leurs conséquences économiques.

La littérature à laquelle nous nous référons pour fonder notre démarche et notre analyse prend sa source dans les travaux portant sur la théorie des coûts de transaction de O.E. Williamson (1975) qui ont été menés essentiellement dans le cadre de relations entre entreprises (Thorelli H., 1986) et plus spécifiquement entre entreprises partenaires (Malone T.W., J. Yates et R. Benjamin, 1987). Dans la même lignée, un certain nombre de travaux mettent l'accent sur la capacité des systèmes d'information à faciliter et à promouvoir des fonctions d'intermédiation et des relations de partenariat, notamment logistique et de sous-traitance (pour une synthèse, voir E. Brousseau, 1999). Ils montrent que les TIC facilitent la désintégration verticale des entreprises en remplaçant des coordinations de type hiérarchique par des coordinations à base d'échanges et de transactions électroniques. D'autres travaux, plus proches des théories des organisations, mettent l'accent sur la cohérence des processus, la coordination des activités et la qualité de la gestion des ressources et les compétences clés (Hammel G., Y. Doz et C.K. Prahalad 1989). Ces travaux montrent que la manière dont l'innovation générique que représente les TIC se diffuse à travers l'économie est fonction de trajectoires différenciées propres à

31 C. Delaveille, V. Besret (2001) "Impact des NTIC sur la logistique des entreprises commerciales" SOFRES, Rapport pour la commission européenne DG Entreprise.

chaque acteur et que l'apparition des nouvelles formes observées de filières est un processus plus complexe qu'une simple substitution aux formes traditionnelles. Ces travaux mettent en évidence l'hétérogénéité des situations non seulement entre les filières mais entre les acteurs à l'intérieur d'une même filière en soulignant la coexistence de plusieurs effets des TIC et de plusieurs stratégies de réponse de la part des acteurs (Benghozi P.J., 1999). Les évolutions enregistrées montrent que si la mise en œuvre des TIC contribue à remettre en cause les organisations existantes, elle s'inscrit dans des évolutions prédéfinies qu'elle conforte (Vaast, E. et P.J. Benghozi, 2000). Ces analyses proposent une vision non déterministe de l'usage des technologies de l'information et de leurs effets. Elles mettent en évidence la mobilisation de ressources clés (localisation, information, technologie) à partir desquelles se génèrent de nouvelles structures commerciales et organisationnelles originales et diversifiées (Benghozi P.J., 2001). Elles mettent l'accent sur les liens entre les usages des TIC et les stratégies des entreprises³² en montrant que les TIC sont des outils flexibles que les entreprises mobilisent de façon différenciée suivant leur stratégie et leur activité. La façon dont les TIC sont utilisées dans le secteur du textile pour servir des stratégies de délocalisation ou de relocalisation de la production illustre bien cette diversité de l'usage des TIC au service de stratégies différenciées (Abecassis C., 1999).

Contrairement à la littérature que nous venons d'évoquer, notre objet d'étude ne se situe pas seulement à l'intérieur de la filière, au niveau B to B, mais d'abord en aval au niveau de la relation avec le consommateur final. Dans ce domaine du B to C, les études économiques approfondies restent rares du fait sans doute que le marché du B to C reste beaucoup moins développés. Plusieurs hypothèses sont néanmoins développées. P. Moatti spécialiste de l'analyse du comportement de consommation travaille sur la mise en évidence des facteurs de substitution et d'hybridation commerciale à partir du lien qu'entretient le commerce électronique avec des modes de consommation spécifiques à chaque type de bien. De son côté, J.P Benghozi propose une analyse des hybridations de filières en amont à partir d'un point de vue qui mêle à la fois des fondements d'économie industrielle et de gestion .

Des hypothèses d'hybridation liées à l'acte d'achat

Dans des travaux récents (Moatti, 2001 ; Moatti et Raffour, 2000) P. Moatti étudie la manière dont le commerce électronique et le commerce de la grande distribution se substituent et/ou se complètent. Il met en évidence deux dynamiques différentes en fonction des profils des clients et des caractéristiques des produits et de l'acte d'achat. La première est une dynamique de substitution : le commerce électronique se définirait comme un autre mode de distribution, un autre format complémentaire des quatre existants déjà : le marché, le petit commerce de détail, l'hypermarché et le supermarché. C'est une hypothèse de substitution dans la mesure où même si le commerce électronique se définit comme complémentaire des différents formats préexistants il nécessite cependant de définir un nouveau partage du marché. La seconde dynamique est une dynamique de complémentarité, elle repose sur la reconnaissance par les clients de fonctionnalités différentes et complémentaires du web et les magasins et donc d'une

32 La notion de "stratégie" est entendue ici au sens le plus large qui soit à partir d'une approche de la firme en terme de "compétences".

combinaison de l'usage du web et du magasin au sein de la séquence "avant achat-achat-après achat".

Concernant la première hypothèse, celle de substitution, que l'on peut encore appeler l'hypothèse du "cinquième format" P. Moatti (2000) propose une analyse de la frontière entre les services proposés en magasins et ceux proposés par Internet en fonction des facteurs d'utilité et de peine associés à l'acte d'achat. En dehors des produits numériques, le partage du marché s'établirait donc en fonction de la plus grande préférence des individus pour le commerce électronique s'agissant d'achat-corrée (de produits lourds, peu différenciés, peu symboliques et d'achats récurrents) et ceux classés dans la catégorie achat-plaisir (des produits plus légers, moins standardisés, plus rares, plus impliquants financièrement et symboliquement et à l'achat moins récurrent). Selon P. Moatti, c'est à partir de la combinaison de ces quatre facteurs (poids, standardisation, implication personnelle financière et symbolique et récurrence de l'achat) que se définit subtilement la frontière entre les produits aisés à vendre sur Internet et ceux qui ne le sont pas.

La seconde hypothèse (Moatti et Raffour, 2000) suppose une combinaison de l'usage du web et du magasin au sein de la séquence "avant achat-achat-après achat". Le média électronique n'est plus seulement envisagé à travers le commerce électronique uniquement mais à travers un ensemble de services supplémentaires et complémentaires des services offerts en magasins. Ces nouveaux services sont fondés sur l'information, l'accroissement de la proximité, de la connaissance et de la communication entre les distributeurs et leurs clients. Cette seconde hypothèse semble se vérifier de manière extrêmement importante dans la distribution de produits comme ceux du bricolage, de l'ameublement ou de l'électroménager.

Ces deux dynamiques des marchés liés à la demande et à l'évolution des comportements d'achat semblent se vérifier dans la mesure où elles sont extrêmement présentes dans le discours des acteurs que nous avons rencontrés dans les deux secteurs que nous étudions : les acteurs de l'alimentaire se référant à une dynamique du commerce électronique liée à une demande pour un service domestique libérant la ménagère de la corvée des courses, tandis que les acteurs du vêtement (en dehors des acteurs de la vente par correspondance) font état de la préférence de leurs clients pour un achat de leur produit de visu en magasin. Un des intérêts de notre travail est de proposer une analyse de l'hybridation des modèles à partir d'un autre point de vue, celui de l'offre, à travers une méthodologie d'économie industrielle mettant au cœur de la dynamique les choix stratégiques et économiques des acteurs.

Des hypothèses concernant l'hybridation logistique

Dans un article récent J.P. Benghozi (2001) met en évidence deux idéaux types à partir desquels les stratégies logistiques des acteurs se structurent et s'hybrident.

Idéal type 1 : le commerce électronique ne modifie pas le modèle d'organisation de la distribution.

Il s'agit d'une organisation du commerce électronique en appuie sur le réseau de points de vente préexistant. Dans ce cas, la mise en place du commerce électronique conforte le modèle traditionnel de la distribution physique (gestion d'achat et de stocks en grosse

quantités, produits stockés par le distributeur). Cette gestion à base de stocks est coûteuse en immobilisation mais permet de dégager des marges importantes au niveau des achats et d'enregistrer des économies d'échelle, qui, pour l'instant du moins ne peuvent pas être compensées par des économies de variété. Dans ce commerce, aux flux extrêmement variables et difficiles à prévoir (Licoppe, 2001), cette organisation permet également de diminuer les risques de rupture et de délais en gérant les stocks en flux non tendus et en reportant les frais financiers sur les producteurs.

Idéal type 2 : une organisation dédiée au commerce électronique.

Dans ce cas, le site de vente est unique et renvoi à un centre logistique centralisé. L'objectif essentiel de l'entreprise est de maîtriser un outil logistique qui permet de servir efficacement des consommateurs géographiquement dispersés. Le commerce électronique est alors envisagé comme une autre forme de commerce, un autre canal de distribution, un autre magasin. Son organisation est confiée à une filiale séparée de l'organisation physique. Cette stratégie est fondée généralement sur un constat de non compatibilité entre les mécanismes d'ajustement de l'offre à la demande mis en œuvre dans la distribution traditionnelle et ceux mis en œuvre dans le commerce électronique, et d'une recherche d'un mode d'organisation de l'offre en rupture avec le modèle existant plus réactif aux évolutions de la demande. A son niveau le plus virtualisé, le distributeur n'assurerait qu'une fonction de courtage d'enregistrement des commandes et de transmission aux fournisseurs. Cette position qui se rencontre notamment dans l'alimentaire (épicerie fine...) s'appuie, en aval, sur une fonction centralisatrice des réseaux et, en amont, sur une fonction décentralisatrice. Cette position soumet le distributeur à des risques de rupture de stocks dont il n'a pas la maîtrise et qui s'accroissent avec le développement de l'activité commerciale du site et la diversification de son offre.

Pierre-Jean Benghozi conclue son article en soulignant le fait que la réalité offre des exemples multiples de stratégies hybrides qui font converger ces différents modèles ("click-and-mortar")³³. Il note enfin que ces organisations sont diverses et que leur différenciation ne s'observe pas tant entre les filières qu'entre les acteurs au sein d'une même filière "à partir de la mobilisation de ressource-clé (localisation, information, technologie) qui sont converties en "fonctions pivots" génératrices de structures organisationnelles originales et diversifiées". Il est important ici de noter que les recherches de J.J Benghozi portent alors sur l'usage des TIC et plus précisément des réseaux informatiques en amont dans les relations B to B. Notre objet d'étude est différent puisqu'il porte sur l'usage du commerce électronique en aval dans la relation commerciale. Un des apports de notre étude est d'ailleurs de montrer comment logistique aval et logistique amont du commerce électronique s'accordent, comment les contraintes de la logistique aval (de la livraison finale) définissent les choix stratégiques faits en terme d'hybridation commerciale et logistique des modèles. Nous observons en effet que dans la

33 C'est notamment le cas fameux de Amazon.com qui "tout en conservant la même base technologique s'est écarté de son concept de départ d'entreprises sans stock en embauchant du personnel et en constituant des circuits localisés de logistique et des stocks tampons afin de mieux distribuer les produits les plus fortement demandés." P.J. Benghozi (2001).

majorité des cas que nous avons étudiés les organisations logistiques d'approvisionnement B to B sont hybrides : elle utilisent l'organisation traditionnelle pour certains produits et mettent en place d'autres organisations spécifiques pour d'autres. Il apparaît cependant qu'il n'est pas toujours vrai que les organisations spécifiques au commerce électronique soient plus courtes, plus rapides, plus réactives que les organisations traditionnelles. Dans le secteur alimentaire, par exemple, chez les acteurs issus de la grande distribution ayant mis en place des entrepôts dédiés, la durée des stocks est globalement plus élevée que dans la grande distribution et elle varie de manière extrêmement importante selon la nature du produit (sa date limite de consommation par exemple) et les conséquences commerciales qu'un risque de rupture entraîne.

Partant du consommateur et du lien commercial et logistique que le commerce électronique entraîne, notre analyse de l'hybridation des modèles vise, du point de vue du questionnement, à poursuivre les deux types de réflexion dont nous venons de rendre compte. Notre ambition est, en effet, à partir des études de cas que nous avons étudiées de montrer comment les contraintes logistiques liées notamment à la livraison finale (dans le bon lieu, à la bonne heure, dans les bons délais, dans le bon état) interviennent tant au niveau commercial dans la structure de l'offre et son organisation que dans l'organisation des relations B to B amont en mettant en évidence leurs fondements stratégiques et économiques.

Méthodologie de l'étude.

Pour cela quatre étapes ont été suivies :

- La première a consisté, sinon à mesurer avec précision, du moins à évaluer, la place et l'usage du commerce électronique B to C dans chaque secteur concerné celui de l'habillement et de l'alimentaire en France en mettant en évidence les différenciations stratégiques suivies par les acteurs.
- La seconde étape a été de caractériser ses différences stratégiques en étudiant différents cas et en mettant en évidence les facteurs clés à l'origine de ces différenciations stratégiques. C'est à cette étape que s'est élaboré le travail le plus important de notre recherche puisqu'il nous a permis de caractériser deux grandes catégories de modèles d'affaires (les modèles d'affaires que nous avons appelé de commerce électronique complémentaire qui se caractérise par une hybridation commerciale du commerce électronique avec le mode traditionnel de distribution et le modèle que nous avons appelé de cinquième format qui se définit comme un modèle de développement du commerce électronique commercialement autonome) et de mettre en évidence le rôle structurant des coûts et des contraintes de logistique et de transport dans les nouveaux modèles d'affaire du commerce électronique B to C.
- La troisième a été de voir comment ces évolutions se traduisent en amont de la filière, ce qu'elles modifient dans l'organisation et le fonctionnement de la filière en évaluant l'impact du commerce électronique B to C sur les différents modèles productifs repérés (modèle de la production délocalisée, modèle du sentier, modèle de la "réponse rapide") sur la façon dont ils fonctionnent, mais également sur leur prégnance dans la filière.
- La quatrième étape a consisté à étudier plus précisément les impacts de ces modifications sur l'organisation, les métiers et les compétences de la logistique et du transport.

Pour mener à bien cette étude nous avons effectué un recueil d'information qui s'appuie essentiellement sur un travail documentaire et des entretiens avec des observateurs extérieurs qui nous ont apporté une vision d'ensemble, cohérente, des modifications enregistrées dans chaque secteur. Ce premier travail a ensuite été complété par des études de cas effectuées à travers la presse (que nous qualifions de niveau 1), dont certaines ont été complétées par des entretiens par téléphone avec des dirigeants de l'entreprise en question (niveau 2). Un certain nombre d'entre elles ont donné lieu ensuite à un travail plus approfondi (qualifié de niveau 3) mené à l'intérieur des entreprises à partir d'un ensemble d'entretiens de différents dirigeants (directeur général, responsable marketing, responsable de la logistique...), de la visite de l'entreprise, de commandes effective en notre nom, d'un suivi de son actualité de sa naissance à aujourd'hui à travers la presse.

Pour présider au choix de ces études de cas approfondies, nous avons retenu les six critères suivants.

- **Appartenance à la filière habillement et alimentaire.** Les entreprises retenues sont toutes participantes de la filière habillement et alimentaire. Nous travaillons à partir de l'aval et des produits. La place de chaque acteur dans la filière est éminemment liée à la structuration de la filière. Les acteurs sont tous évidemment des distributeurs mais ce n'est pour certains (dans le textile surtout) ni leur métier d'origine ni leur fonction première. Dans la filière de l'habillement nous ne traitons pas d'entreprises productrices ou distributrices de tissus d'ameublement ou de tissus spécifiques (automobile...).
- **Niveau de commerce électronique.** Seuls sont retenus des acteurs ayant mis en place de réelles stratégies de vente électronique aux consommateurs ou ceux ayant mené une réflexion approfondie sur le sujet.
- **Mode traditionnel de distribution.** L'ensemble des acteurs retenus couvre l'ensemble des modes de distribution (commerce de détail multimarque, réseaux d'enseigne, réseaux spécialisée de la grande distribution, vente par correspondance) de manière à mettre en évidence les différences et les ressemblances existant entre elles.
- **Mode de distribution du commerce électronique.** Nous nous intéressons à des cas représentatifs de la diversité des choix stratégiques possibles en matière de logistique aval : livraison par courrier, livraison en magasin, réseau relais en mettant en évidence les stratégies de logistique spécifique aux ventes par Internet et les logistiques intégrées aux réseaux préexistants.
- **Degré de pouvoir dans la filière.** Une proportion importante de nos études de cas sont celles de donneurs d'ordre jouant un rôle déterminant dans la fédération de la chaîne de valeur, à l'origine des modifications dans l'organisation dans la filière et des dynamiques de commerce électronique.

Comme nous l'avons déjà souligné, les phénomènes dont nous traitons ici restent quantitativement très restreints, puisque globalement le commerce électronique B to C concerne en France moins de 0,2% du commerce de détail, exception faite des produits et des services dématérialisés comme ceux des banques, de la finance, des réservation de voyages ou de spectacles... Il est important de noter également que ces phénomènes se

caractérisent par des modifications lentes du côté de la demande alors que du côté de l'offre ils sont extrêmement évolutifs. Ce qui se traduit par des changements relativement rapides des structures de marché, des stratégies et des modèles d'affaires. C'est pourquoi à travers les études de cas que nous avons effectuées et leur comparaison nous avons cherché à mettre en évidence les similitudes et les différences qui les caractérisent de manière à mettre en lumière ce que nous avons appelé les "fondements clés de l'économie du commerce électronique" et leurs impacts sur les métiers et les compétences de la logistique.

Etudes de cas effectuées

Ont accepté de participer à l'étude des représentants de Carrefour et de Ooshop, de Houra, de Paysans.org pour ce qui concerne le secteur de l'alimentaire ainsi que de Jean-Paul Gaultier, de Kenzo, de Kiabi, de René Dérhy, de Promod et de 3 Suisses pour ce qui concerne le secteur du textile. Chacune de ces neuf entreprises a fait l'objet d'une étude de cas approfondie sur la base d'entretiens qui se sont déroulés en face à face dans l'entreprise (niveau 3).

Ont été ajoutées à ces études approfondies une quinzaine d'autres études de cas. Certaines ont été faites à partir d'une lecture attentive de la presse et de documents existants complétés par des entretiens téléphoniques avec des représentants de ces sociétés, il s'agit notamment de Toupargel, DPAM et de La Redoute (niveau 2). A ces études de cas ont été ajoutées un certain nombre d'analyses d'expériences intéressantes en cours ou qui ont déjà disparues comme celles de Gap, Yzée, Custom Tailors, Rushcollection, Eau-Vive, Fromages.com, Levis, Mon épicier.fr, Picard effectuées uniquement à partir de la documentation existante (niveau 1).

Hors de cet échantillon ont été recueillies les opinions d'observateurs (syndicats, fédération...) ou d'acteurs extérieurs à la filière (prestataires de services et de logiciels de commerce électronique...).

Accord de confidentialité

Un accord passé entre l'équipe de recherche et les entreprises participantes font de ces études de cas des documents confidentiels appartenant aux entreprises.

Tableau 1 : Business models étudiés dans le secteur alimentaire

| Site | Type d'acteur à l'initiative du projet | Marché | Caractéristiques du business model | Niveau d'analyse |
|-----------------------------|--|---|--|------------------|
| Carrefour-Direct.com | Hypermarchés | Grande distribution multiproduits Marché de proximité | Modèle : complémentaire des magasins E-commerce de proximité organisé en picking | Niveau 3 |
| Eau-Vive.fr | Chaîne de petits magasins en centre ville | Commerce de produits issus de l'agriculture biologique Marché de proximité | Modèle : complémentaire des magasins E-commerce de proximité Organisation en picking | Niveau 1 |
| Fromages.com | Nouvel entrant Offreur d'un service d'intermédiation | Distribution de fromages Marché international | Valorisation d'une niche à l'international Site intégrateur de demande | Niveau 1 |
| Houra.fr | Cora, chaîne d'hypermarchés | Grande distribution multiproduits Marché national (restreint pour l'instant à 34 départements) | "Cinquième format" Logistique dédiée | Niveau 3 |
| Mon-épicier.fr | Un regroupement d'épiciers indépendants du Sud de la France | Marché de proximité | Site fédérateur Stratégie de complémentarité de service avec les magasins | Niveau 1 |
| Ooshop.fr | Promodes puis Carrefour Acteur de la grande distribution | Paris et Ile de France | "Cinquième format" Logistique dédiée | Niveau 3 |
| Paysans.org | Nouvel entrant Ayant cessé ses activités en 2002 Offreur d'un service d'intermédiation par Internet | Produits frais Vente directe des producteurs aux consommateurs Marché national | Stratégie de niche Site de producteur, désintermédiation Logistique dédiée | Niveau 3 |
| Picard.com | Producteur et distributeur de produits surgelés | Vente par correspondance et magasins Marché national | Site intégrant une stratégie multicanal | Niveau 1 |
| Toupargel.com | Distributeur de produits surgelés | Vente par correspondance | Site intégrant une stratégie multicanal de VPCiste | Niveau 2 |

Tableau 2 : Business models étudiés dans le secteur du vêtement

| Site | Acteur à l'initiative du projet | Marché | Caractéristiques du business model | Niveau d'analyse |
|-----------------------------|---|---|---|------------------|
| 3suisses.fr | 3 Suisses Grande distribution | Vente par correspondance de produits textile. National | Vente par Internet et livraison à domicile Stratégie multicanal de VPCiste Intégration à la logistique existant déjà | Niveau 3 |
| Costum Tailors.com | Nouvel entrant ayant cessé ses activités en 2001 Service d'intermédiation | Costume sur mesure International | Stratégie de niche Nouveau service de production sur mesure à distance Vente par Internet et livraison à domicile | Niveau 1 |
| Du Pareil Au Même | DPAM Grande distribution (GSS) Producteur et distributeur | Prêt à porter enfants Pas chers International | Stratégie de niche Marché international | Niveau 2 |
| Gap.com | Gap Producteur et distributeur américain de prêt-à-porter. Chaîne internationale de magasins | Vêtements pour toute la famille Marché national | Modèle de commerce électronique complémentaire Borne dans les magasins. Réservation, Vente et livraison en magasin. Picking en entrepôt ou en magasin | Niveau 1 |
| Jeanpaul Gaultier.fr | Jean Paul Gaultier Créateur de mode et de prêt-porter 6 magasins dans le monde en nom propre Production et distribution en franchise | Création, luxe Vêtements pour toute la famille Marché international | Stratégie de communication et de vente à l'international Vente par Internet et livraison à domicile Logistique dédiée | Niveau 3 |
| Kiabi.fr | Kiabi Grande distribution (GSS) | Vêtements pour toute la famille Marché national | Stratégie de complémentarité avec les magasins Réservation et vente par Internet Livraison à domicile ou par magasin Logistique dédiée | Niveau 3 |
| Kozen.com | Kenzo Créateur et distributeur de prêt-à-porter | Vêtements pour toute la famille | Stratégie de communication et création d'une communauté Pas de ventes des produits existants en magasin | Niveau 3 |

| | | | | |
|-----------------------|--|---|---|----------|
| Laredoute.fr | La Redoute Grande distribution VPC multiproduit | Multiproduit Marché international | Vente par Internet et livraison à domicile Intégration à la logistique existant déjà | Niveau 2 |
| Levis.com | Levis producteur de vêtements de Jeans Magasins en franchise | Marché américain | Vente par Internet et livraison à domicile Logistique dédiée | Niveau 1 |
| Promod.fr | Producteur et distributeur de prêt-à-porter Grande distribution (GSS) Chaîne de magasins | Prêt-à-porter féminin Marché national | Vente par Internet et livraison à domicile Logistique dédiée | Niveau 3 |
| Renédhéry.fr | Créateur et producteur de prêt-à-porter | Prêt-à-porter féminin Marché national et international | Vente par Internet des invendus Stratégie de communication | Niveau 3 |
| Rushcollection | Nouvel entrant, racheté par la Redoute Distributeur | Prêt-à-porter de marque soldé Marché national et international | Stratégie de niche Logistique dédiée | Niveau 1 |
| Yzéa.com | Nouvel entrant Ayant cessé ces activités en 2002 | Lingerie féminine Marché national et international | Stratégie de niche Logistique dédiée | Niveau 1 |

Première partie

Le commerce électronique de produits alimentaires

Une évaluation effectuée par le Benchmark Group montre qu'en 2001 les produits d'alimentation et les boissons vendus par Internet représentaient 80 millions d'euros et près de 12% du commerce total B to C en France en troisième position derrière les produits de tourisme (voyage, transport, hôtellerie) qui à eux seuls représentaient près de 45% du CA B to C en France et juste derrière les produits informatiques et multimédia;(tableau 3).

Tableau 3
Le classement des secteurs par CA en 2001
(milliers d'euros)

| | CA | % |
|--------------------------------------|----------------|------------|
| Voyages-transport-hôtellerie | 304 900 | 44,45 |
| Informatique-multimédia | 91 470 | 13,33 |
| Alimentation-boisson | 80 800 | 11,78 |
| Mobilier-électroménager | 60 980 | 8,89 |
| Produits culturels (disques, livres) | 57 930 | 8,44 |
| Habillement | 41 160 | 6 |
| Fleurs, bijoux, cadeaux | 13 720 | 2 |
| Billetterie | 6 860 | 1 |
| Jeux, jouets | 5 340 | 0,78 |
| Divers | 22 870 | 3,33 |
| Total | 686 020 | 100 |

Source : Benchmark Group, juillet 2001

Une autre évaluation, faite par le même consultant, montre de plus que ces produits alimentaires se caractérisent par une forte présence en ligne puisque la proportion de commerçants en ligne offrant des produits alimentaires était de 22% en 1999 et de 21% en 2000 ce qui constitue la représentation par produit la plus élevée de l'Internet en France. L'informatique et les produits multimédia ne sont en effet offerts que par 16% des cybermarchands juste devant les produits culturels (livre, vidéo, CD) 15%, et les produits et services touristiques : 9%.

Encadré 3
Profil des marchands en France

- 69% des marchands sur Internet sont, dans le même temps, présents dans le commerce traditionnel, que ce soit directement ou indirectement, à travers leur maison mère.
- Plus d'un tiers des marchands intervenant sur le marché du grand public disposent également d'une clientèle d'entreprises. Le secteur le plus orienté vers les professionnels est celui de l'informatique-multimédia.

Répartition des vendeurs sur Internet par domaine d'activité en 1999 et 2000

| Secteurs | Fin 1999 | Fin 2000 |
|---------------------------------|----------|----------|
| Alimentation, boisson | 22% | 21% |
| Galleries, VPC | 13% | 17% |
| Informatique/Multimédia | 18% | 16% |
| Livres, CD, vidéo | 14% | 15% |
| Décoration, bricolage | 12% | 14% |
| Mode, accessoires | 11% | 12% |
| Tourisme, voyages | 10% | 9% |
| Services aux entreprises | 10% | 10% |
| Santé, beauté | 8% | 8% |
| Jeux, jouets | 6% | 7% |
| Autres | 40% | 57% |

Source : Benchmark Group, juillet 2001

L'évolution récente de la vente par Internet de produits alimentaires se caractérise surtout par la montée en puissance des cybermarchés qui, à l'horizon 2005, pensent atteindre entre 5 et 10% du commerce de détail de la grande distribution sur Paris et sa région. Dans un ouvrage intitulé "L'avenir de la grande distribution", Philippe Moatti (2000) montre en effet que le commerce électronique entre de plain-pied dans les stratégies des acteurs de la grande distribution qui arrivés à saturation de leur croissance extensive (en terme de mètres carrés de surface de magasin)³⁴ sont à la recherche d'une croissance intensive fondée notamment sur la diversification de leur offre, l'adjonction de nouveaux services, la mise en scène ludique et festive de leur magasin. Il montre également que l'acte d'achat des courses hebdomadaires en grande surface (qui constitue le mode d'achat majoritaire des produits alimentaires) est relativement favorable à une mise en ligne et à la mise en place d'un service de livraison. Les cybermarchés ne sont cependant pas les seuls concepts de commerce électronique alimentaire. Nous en avons identifié cinq autres catégories : les sites intégrateurs, les sites fédérateurs, les sites de producteurs, les sites définis comme canal complémentaire du (ou des) magasin(s) existant(s) déjà et les sites intégrant une stratégie "multicanal". Ces stratégies de commerce électronique se différencient sur beaucoup de points : les fonctions attribuées au commerce électronique, la clientèle visée, le rapport entre le commerce en ligne et le commerce en magasin, l'impact du commerce électronique sur l'organisation traditionnelle (stock et logistique amont notamment) ainsi que sur la logistique aval. Ces différences s'expliquent par l'identité de l'acteur à l'origine

³⁴ Limité notamment par les lois Raffarin

du projet de sa place dans la filière et sur le marché, de la nature de ses produits, de son marché potentiel (taille et caractéristiques). Il est usuel de constater que les acteurs traditionnels s'appuyant sur une organisation déjà établie et une stratégie "brick and mortar" sont favorisés.

Notre étude montre cependant qu'aucun développement sur Internet, le plus faible soit-il, n'est neutre et que toutes ces stratégies même les moins audacieuses sont susceptibles de remettre en cause le modèle économique pré-établi. Le choix de Eau-Vive, producteur et distributeur de produits issus de l'agriculture biologique et qui restreint l'accès de son site aux clients fidèles de ses magasins par un mot de passe et un code d'accès ne traduit-il pas la crainte de voir les ventes par Internet désorganiser son magasin et se solder par des ruptures de stocks ? Ce que confirme par ailleurs les expériences de picking de Carrefour-Direct.; Les évolutions de l'offre de Picard qui depuis plus de 20 ans maîtrise la logistique de la vente par correspondance et de la livraison à domicile de produits surgelés montrent également que même dans les cas où l'activité traditionnelle de l'acteur qui porte le projet semble la plus proche et la mieux placée pour intégrer une stratégie de commerce électronique par Internet celle-ci peut remettre en cause le business model établi. D'où la tentative d'un certain nombre d'acteurs de mettre en place une organisation qui physiquement ne touche pas aux magasins et ne s'adresse pas directement aux clients de ses magasins : une organisation dédiée au commerce électronique et aux internautes. La comparaison de Houra et de Ooshop montre cependant que même quand les acteurs appartiennent à la même catégorie de concept, (celle des cybermarchés en l'occurrence), même quand ils mettent en place des services concurrents, leur organisation et leur économie diffèrent. Notons également que tous ces acteurs sont toujours à la recherche de leur équilibre économique et d'une résolution viable des nouvelles équations économiques que leur propose le commerce électronique. Les études approfondies menées dans le cadre de cette recherche mettent en évidence les éléments fondateurs de ces différents business model et la manière dont les acteurs construisent leur offre en même temps que leur modèle logistique ; avec d'un côté la structure de la gamme (sa largeur et sa profondeur), les prix, les tarifs de livraison, les zones de livraison, les délais de livraison et les modes de livraison et de l'autre le mode d'approvisionnement, de stockage et de préparation de commandes, le choix du nombre et de l'identité des partenaires et des modes de contrat qui les lient.

I Les dynamiques du développement du commerce électronique dans le secteur alimentaire.

Des conditions économiques et industrielles favorables au développement du commerce électronique de produits alimentaires.

Ce paragraphe reprend en grande partie les développements de P. Moatti (2001) concernant la place à venir du commerce électronique dans le secteur de la grande distribution.

En France, comme dans tous les pays de niveau économique comparable, la grande distribution a fait son apparition dans les années 60 et pendant trente ans, elle a bénéficié d'un taux de croissance à deux chiffres. Cette formidable montée en puissance des grands distributeurs (super et hypermarchés) qui s'est faite au détriment du petit commerce est arrivée depuis dix ans dans une nouvelle phase d'expansion. La croissance "extensive"³⁵ établie sur la multiplication du nombre de grandes surfaces et leur agrandissement a fait place à un nouveau type de croissance dite "intensive" recherchée notamment à travers l'augmentation de la qualité de l'offre, l'adjonction de nouveaux services matériels et immatériels, la mise en scène ludique et festive des magasins, un travail de plus en plus important de relations avec les clients.

Encadré 4

La grande distribution : secteur clé de l'économie

"La grande distribution réalise en France un chiffre d'affaires de près de 1 000 milliards de francs (152 milliards d'euros), ce qui représente l'équivalent de 60% du budget de l'Etat. On compte cinq distributeurs parmi les quinze premières entreprises françaises. Près d'un salarié sur dix travaille dans le commerce de détail. Aux Etats-Unis, Wal-Mart, le leader mondial de la grande distribution, est le premier employeur du pays (910 000 salariés)."

Source : "L'avenir de la grande distribution", P. Moatti (2001) p.10.

Cette recherche donne lieu à la modification des stratégies, des comportements et des organisations tant en interne qu'en externe. *"Sur le plan de l'organisation interne, le nouveau régime de croissance intensive est associé à la révision des structures et à l'expérimentation de nouvelles pratiques génératrices de gains de productivité par la compression des foyers de coûts non créateurs de valeur pour les clients. Sur le plan commercial, le nouveau régime de croissance se caractérise par l'exploitation en profondeur des marchés en tentant de répondre à la diversité des attentes des consommateurs par le développement de formules commerciales spécifiques et souvent nouvelles"* (Moatti; 2001, p.18). Les entreprises poursuivent des stratégies de différenciation qui reposent sur un travail marketing de plus en plus élaboré, des segments de marché de mieux en mieux définis, une diversification des concepts commerciaux et un positionnement marketing plus clair et plus marqué. La connaissance du client, la marque,

³⁵ En référence aux termes utilisés par P. Moatti qui qualifie cette première période de croissance extensive et la période actuelle de croissance intensive.

l'image, la notion de service et la communication deviennent des vecteurs stratégiques de premier plan (CREDOC, 2000). Parallèlement à cette différenciation croissante des positionnements marketing, s'observe une certaine convergence des pratiques organisationnelles des firmes qui s'opère notamment autour d'une plus grande utilisation des TIC et d'une plus grande centralisation de la gestion (Moatti; 2001, p.180).;

Dans cette situation, le commerce électronique apparaît comme extrêmement porteur tout en étant difficile à mettre en œuvre. D'un point de vue strictement commercial d'abord, parce que, contrairement aux vêtements ("produit-plaisir"), les produits alimentaires ("produits-corrée") semblent tout à fait adaptés à la vente par Internet, du moins du côté des consommateurs. Chaque semaine en effet, les consommateurs passent entre une et deux heures à effectuer des achats de produits alimentaires en adoptant une méthode d'achat relativement inefficace et fastidieuse qui consiste à acheter semaine après semaine les mêmes produits en parcourant systématiquement les mêmes rayons du même super ou hypermarché. L'analyse du panier de l'acheteur révèle en effet que plus de 90% des articles sont des achats renouvelés à l'identique semaine après semaine : lait, pain, viande, fruits et légumes, plats cuisinés, boissons. De plus, les études de comportement d'achat révèlent "qu'aller faire ses courses" est une activité quotidienne ou hebdomadaire classée par les consommateurs dans les tâches ménagères les plus pénibles à accomplir. Ces données laissent à penser que le commerce électronique de ces produits a un grand avenir devant lui³⁶. D'un point de vue organisationnel et logistique ensuite, la récurrence des achats (même références, même volume, même répétition dans le temps) et l'informatisation déjà effectuée de l'organisation de l'ensemble de la filière rendent facilement envisageable la création de bases de données personnalisées.

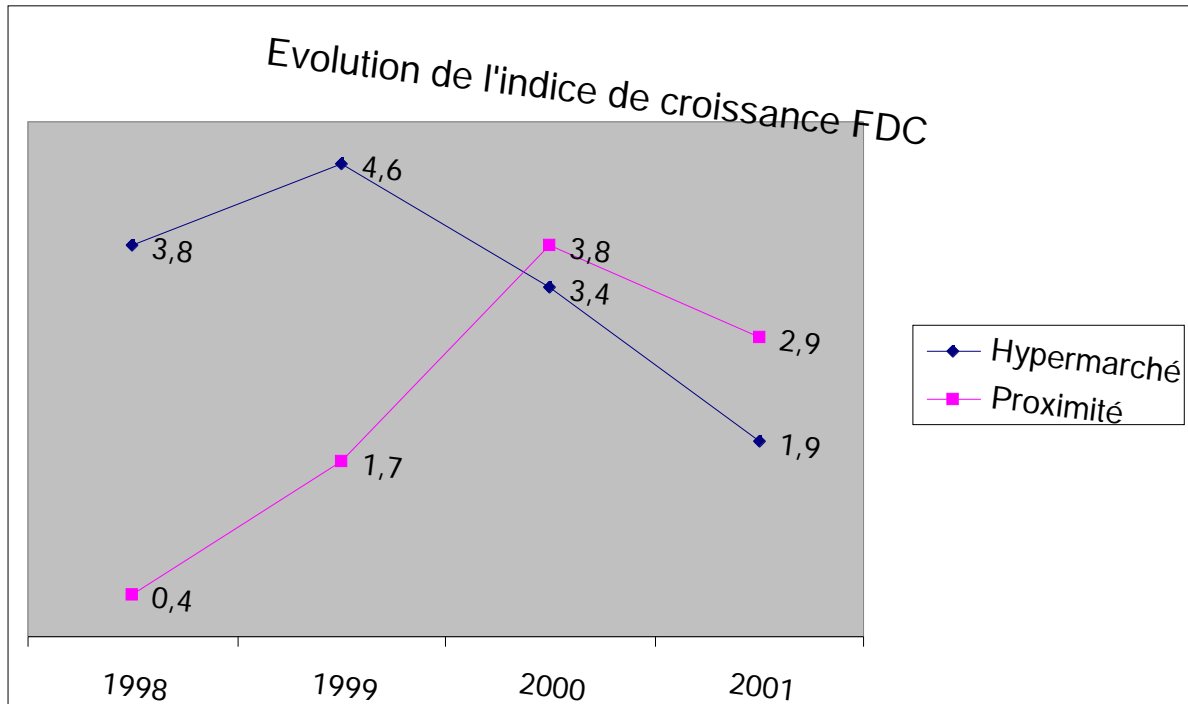
Toutes ces conditions favorables sont cependant freinées par deux caractéristiques fortes de l'activité du commerce électronique dans le secteur alimentaire : la taille relativement faible encore d'un marché potentiel dispersé géographiquement et le coût élevé à l'unité du service. Sur la première caractéristique les cybermarchands tentent d'agir par la promotion, la sécurisation et la médiatisation de leur service mais globalement cette taille dépend surtout d'une tendance sociale liée à la diffusion de l'informatisation des foyers et au développement de leur usage commercial. La seconde constitue une préoccupation plus quotidienne des cybermarchands. Dans les rayons d'un magasin, le client effectue lui-même son choix, organise et pousse son caddie et fait enregistrer ses achats en caisse. Le commerce électronique implique de mettre en place un service de préparation de la commande et de livraison qui est coûteux. L'un des principaux apports de cette étude est précisément de mettre en évidence ces coûts et les différentes stratégies que mettent en place les acteurs pour les diminuer ou les valoriser.

Entre 1970 et 1990, la croissance de la grande distribution qui, pour l'essentiel, s'est fondée sur une extension du champ de son intervention (tant au niveau des produits que de la couverture géographique), a eu pour effet de réduire sans cesse celui du commerce traditionnel. Aujourd'hui, la grande majorité du commerce de détail alimentaire s'effectue dans les grandes surfaces. Le petit commerce de détail qui jusqu'à présent résistait mal à

³⁶ Selon Andersen Consulting, dans les sept à dix prochaines années 15 à 20 millions de foyers américains utiliseront Internet effectuer leurs achats alimentaires. Les achats alimentaires sur le web devraient alors représenter;8 à 12% du marché, soit environ 32 milliards de dollars.

l'extension continue des grands de la distribution connaît depuis deux ans une embellie nouvelle alors même que les hypermarchés enregistrent leurs plus faibles niveaux de croissance (graphique 6). Deux dynamiques expliquent ce revirement de situation : un renforcement de la position du petit commerce dans des niches (produits de luxe, épicerie fine, alcool et vins...) et la multiplication de politiques locales de revitalisation et de revalorisation des centres villes. L'une des caractéristiques du commerce électronique est de permettre à ces petits commerces de poursuivre leur stratégie de différenciation de leur offre en accroissant leur niveau de service de proximité.

Graphique 6



Une diversité de concepts.

Nous avons repéré six concepts différents dont la classification peut être organisée à partir de l'identité de ceux qui les ont mis en place. On peut en effet classer d'un côté les concepts nouveaux créés par des nouveaux entrants comme les sites intégrateurs ou fédérateurs qui, comme les sites des producteurs, nécessitent la création de toute pièce d'une organisation commerciale et logistique des ventes générées par le site. De l'autre, on peut classer les sites développés par des acteurs ayant déjà une place sur le marché de la distribution de produits alimentaires et qui s'appuient sur leur métier, leur organisation commerciale et logistique pour mettre en place des stratégies de commerce électronique complémentaires de leur commerce traditionnel.

Les sites intégrateurs.

Il s'agit généralement d'une stratégie de start-up. Ces nouveaux entrants se servent des réseaux pour créer un système informatique et logistique leur permettant d'intégrer une offre dispersée et des services associés (cas de Château-on-line) ou, à l'inverse, d'atteindre une clientèle éloignée et dispersée et de valoriser une niche à l'international (cas de fromages.com). Ces nouveaux

intermédiaires s'inscrivent souvent eux mêmes dans la catégorie "des offreurs de services internet".

Encadré 5

Fromages.com : vente de plateaux de fromages à l'international

Créé en février 1997, fromages.com fait partie des pionniers de l'Internet marchand. C'est une société de service qui s'occupe de l'intermédiation entre un fromager-affineur, Pascal Beillevaire, et une clientèle nationale mais surtout internationale. Elle propose une dizaine de plateaux de fromages pré-assortis et un service de commandes à la carte. Les fromages sont pré-pesés et les prix sont annoncés par plateau inclus les frais de livraison et de port. Les prix des plateaux varient selon leur destination Europe, Asie ou Etats-Unis. Les livraisons sont effectuées par Fedex en 24 heures pour l'Europe et les Etats-Unis, en 48 ou 72 heures pour l'Asie.

La société travaille à partir d'un nombre très faible de références (40) et avec un seul fournisseur et un seul transporteur Fedex. Elle fonctionne sans stock en temps réel. Cette entreprise qui compte 5 personnes et qui n'a jamais fait appel à des capitaux extérieurs est rentable. En terme d'exploitation pure, l'activité est équilibrée depuis la fin de l'année 1998. Pour son exercice 2001, le site a enregistré un chiffre d'affaires de;450 000 euros pour un résultat net d'exploitation de 32 000 euros.

Les sites fédérateurs de petits commerçants

Fondés sur le même principe d'intégration, les sites fédérateurs présentent une association d'acteurs indépendants dont les offres se complètent. Il s'agit par exemple de petits commerçants de quartier qui, sur la base d'une proximité géographique et d'une complémentarité de leur offre s'associent pour développer une offre de commande et de livraison à domicile (cas de vos-commerces.fr créé en décembre 2000 et qui a cessé ses activités depuis) ou encore de monépicier.fr association de 15 épiciers du sud de la France qui proposent à leur clientèle un service de commande et de livraison commun.;

Encadré 6

Mon-épicier.fr : le e-commerce de proximité organisé par des commerçants indépendants.

Mon-épicier.fr est un portail qui en juin 2002 regroupait quinze commerçants indépendants du Sud Est de la France (entre Letra, Ytrac et Marseille). Ces commerçants se présentent comme des "épiciers de quartier" qui proposent à leurs clients un service de commande à distance et de livraison à domicile en moins de 24 heures.

Le site créé en avril 2001 par trois épiciers fonctionne comme une association. Pour faire partie de l'association et intégrer le site, les épiciers doivent répondre à des critères bien précis. Ils doivent notamment se situer à proximité d'un magasin Métro (grossiste partenaire du projet) ; ce qui s'explique par le fait qu'en cas de rupture de stock dans le magasin, l'épicier doit pouvoir se rendre chez le grossiste pour se procurer la (ou les) référence(s) manquante(s). Le magasin et le matériel de transport et de livraison du magasin doivent satisfaire certains critères de qualité (comme la garantie de la chaîne du froid) et l'épicier doit être prêt à honorer et à suivre la charte qui l'engage

auprès de ses clients et de l'association concernant la qualité des produits offerts,;la préparation des commandes et le service de livraison. Chaque épicier participant paie 200 euros par an d'abonnement à l'association et est chargé de la promotion locale du site.

En échange, l'épicier dispose sur le portail d'une boutique virtuelle qui lui est propre et qu'il gère comme il l'entend à partir d'une base de données commune de 3000 références (textes et photos) appartenant à Métro. Chaque commerçant disposant d'une page réservée sur le site peut alors ouvrir une boutique personnalisée en y indiquant ses propres conditions de vente et de livraison. Les prix pratiqués sont généralement inférieurs à ceux des magasins (ce qui s'explique par l'usage du service d'achat de Metro). Beaucoup de ces commerçants annoncent une valeur minimale de livraison en dessous de laquelle la commande n'est pas honorée. Cette valeur est différente suivant les commerçants et/ou la localisation du client: elle va de 50 euros à 140 euros. Les frais de livraison sont gratuits à partir de 76,22 euros d'achats. Les produits frais ont une date limite de consommation d'au moins 10 jours. L'internaute entrant sur le site sélectionne un épicier qui livre dans sa région. Les rendez-vous sont pris par les clients dans un créneau horaire proposé par l'épicier. A la réception de la commande, l'épicier adhérent prépare les colis dans sa boutique et les livre à la date et à l'heure convenue avec son client. Le paiement se fait à la livraison par espèces, chèque ou carte bleue.

Quinze épiciers sont adhérents. Le panier moyen est de 90 euros. A terme, les porteurs de ce projet pensent que les épiciers pourraient réaliser entre 10 et 20% de leur chiffre d'affaires par ce biais.

Les sites de producteurs

Dans ce cas, le commerce électronique est utilisé par les producteurs de produits alimentaires pour entrer en contact direct avec les clients. La création d'un magasin virtuel permet que pour un certain nombre de ventes, et donc pour une partie de leur activité, producteurs et consommateur s'affranchissent de l'intermédiation des distributeurs traditionnels. Dans beaucoup de cas, il y a création d'une entité nouvelle ou intervention d'un nouvel intervenant dont l'objectif est de créer, de mettre en place, d'animer et de gérer ce nouvel intermédiaire qu'est le site ainsi que la logistique des ventes qu'il génère.

Encadré 7

Paysans.org : désintermédiation versus réintermédiation

Paysans.org est un site communautaire et militant ouvert en septembre 2000 par "l'Association de la Terre à la Table". Cette association regroupe 150 producteurs de fruits et légumes dont la plupart sont situés dans le Lot et Garonne. L'initiateur du projet est viticulteur. A travers ce site, ces producteurs cherchent à vendre leur production en direct du producteur au consommateur afin de mieux la valoriser.

Le business model de paysans.org repose sur une donnée clé présentée en introduction du site : la marge de la grande distribution est de 256%. Autrement dit, un produit vendu en grande surface coûte entre 3 et 4 fois plus cher au client final qu'il n'est payé au producteur. L'objectif pour cette association de producteurs a donc été de mettre en place grâce à Internet, une autre médiation, un autre système logistique de distribution qui permette aux producteurs d'être mieux rémunérés, aux clients de payer moins cher leurs achats en bénéficiant d'un service supplémentaire gratuit (celui de la livraison à domicile) et in fine d'accroître la qualité des produits.

Sur son site Paysans.org propose à ses clients de s'abonner à leur service afin de recevoir un panier paysans.org. Ce panier est pré-composé d'un ensemble de produits frais et de saison nécessaires à l'alimentation d'une famille de 4 à 5 personnes pour 4 à 5 repas. Le business model de Paysans.org est basé sur un abonnement hebdomadaire, mensuel ou trimestriel. Le client a le choix entre plusieurs type de paniers dits standard, végétarien, carné ou encore biologique. Les paniers sont modifiés toutes les semaines. Paysans.org offre donc non seulement à ses clients de faire leurs courses alimentaires sans avoir à se déplacer mais également sans avoir à y penser puisque c'est l'offreur qui prépare le panier.

Ce pilotage par l'offre est essentiel dans ce business model puisqu'il rend possible la prévision des besoins (des délais et des quantités) de manière à gérer la commercialisation des produits en fonction des rythmes et des délais de production. Ce qui permet d'instaurer à l'avance (trois mois pour les volaillers) des calendriers de production et de commercialisation avec les producteurs.;

Les services d'intermédiation sont assurés par la SA Paysans.org. Celle-ci est propriétaire du site elle assure le marketing et la commercialisation des produits, l'enregistrement, la préparation et le conditionnement des commandes, la livraison des commandes au domicile des clients, la perception des paiements et le service client téléphonique ainsi que l'investissement et la gestion des outils et des équipes nécessaires à l'agrégation, la préparation et la livraison des produits. Ce qui nécessite de la part de paysans.org de maîtriser le contrôle de la qualité des produits proposés par les producteurs, l'organisation de l'approvisionnement, la préparation répartie sur plusieurs sites des colis composants le panier paysans.org la préparation et la livraison des produits.

A la base, l'organisation logistique du service offert par Paysans.org est la suivante : les producteurs, en fonction du planning mis au point entre eux et paysans.org apportent ou envoient leurs produits à un site de préparation de commandes qui se situe dans le Sud-Ouest, à Marmande. De Marmande partent ensuite des camions frigorifiques de 3,5 tonnes qui desservent directement les clients de la zone proche et des semi-remorques à température dirigée qui partent chacun vers une des six grandes zones de chalandises. Arrivés aux plates-formes de livraison régionale les chargements sont éclatés. Le relais est ensuite pris par des camionnettes.;

Les résultats commerciaux de Paysans.org sont plutôt bons avec 18 000 commandes enregistrées en 2001 pour un chiffre d'affaires d'environ 1,3 millions d'euros. Du côté des producteurs, le bilan semble tout aussi positif avec un accroissement de leur revenu de 10 à 15% et une diversification de leur activité. A contrario, ses résultats financiers sont plus difficiles. L'entreprise semble avoir été victime d'un surinvestissement qui repose notamment sur un déploiement trop rapide de ses zones de livraison et une perte du business model fondateur (par introduction de paniers à la demande notamment). En juin 2002, la SA Paysans.org a été mise en redressement judiciaire et plusieurs destinations de livraison ont été fermées.

La stratégie du canal complémentaire : Internet pour améliorer la relation client.

Le commerce électronique peut également être utilisé en complément d'un magasin existant déjà, comme canal commercial complémentaire. L'objectif premier de cette stratégie est d'améliorer la relation de l'entreprise avec ses clients en construisant un nouveau moyen de communication et en offrant des services complémentaires de ceux offerts en magasin : informations sur l'activité du magasin, sur ses produits, commandes et livraison à domicile. Ce qui permet de mieux connaître la clientèle et de la fidéliser. Cette stratégie ne se traduit pas forcément par une vente ni par une livraison. C'est le cas d'un certain nombre de chaînes spécialisées dans les produits Bio comme Bio-doo ou Eau-vive ou encore le cas de certains hypermarchés indépendants comme certains Leclerc ou

hypermarchés U. La préparation de commandes s'organise en picking dans les stocks ou les rayons des magasins³⁷.

Encadré 8

Eau-Vive .com : un service de commande réservé à ses clients

Eau-Vive est une chaîne de magasins, spécialisée dans la vente de produits alimentaires biologiques et de cosmétiques naturels. Début janvier 2002, la société possédait neuf points de vente, situés exclusivement dans la région Rhône-Alpes et un laboratoire où elle produit des pains et des viennoiseries biologiques. Elle a ouvert un site Internet le 3 juin 2002.

Sur Eau-Vive.com, les internautes n'ont pas accès à la totalité des références des magasins, mais seulement à l'épicerie sèche et aux cosmétiques. Alors que la base produits de l'enseigne regroupe environ 3 500 articles, le site n'en propose lui pour l'instant que 2 500 : il ne référence ni les produits surgelés, ni les produits frais. Il n'offre pas non plus ni le paiement en ligne ni la livraison mais un service de commande qui n'est accessible qu'aux clients des magasins de l'enseigne qui en font la demande : pour entrer dans la boutique en ligne, il est nécessaire d'avoir un login et un password.

Eau-vive.com permet à ses clients fidèles de commander les articles qu'ils souhaitent sur Internet et d'aller les chercher en magasin deux jours et demi plus tard sans attendre. C'est un service supplémentaire apporté aux clients actuels de l'entreprise..

Une fois sur le site, comme les commandes sont constituées et payées en magasins, les tarifs affichés en ligne sont exactement ceux pratiqués dans n'importe lequel des magasins. Ce qui a nécessité au préalable, une harmonisation des tarifs pratiqués dans les huit points de vente du réseau associés au site Internet. En cas de rupture de stock, les gérants disposent de 24 heures pour en avertir la centrale d'achat qui, dès le lendemain matin, fournit le complément de commande au commerçant sans surcoût.

La stratégie "multicanal" : Internet, un média de plus.

Internet s'ajoute aux différents canaux existants pour des entreprises dont la vente par correspondance est déjà établie et organisée. C'est typiquement le cas des vendeurs de surgelés comme Maximo Toupargel ou Picard Surgelés ou ceux de vendeur de produits secs, produits cadeaux (bonbons, chocolats,...) comme la comtesse du Barry.

Encadré 9

Internet : un nouveau média de commande pour Toupargel.

Toupargel est une société lyonnaise spécialisée dans la vente de produits frais et surgelés. Depuis 1983 Toupargel a mis au point un service de prise de commandes par téléphone qui lui permet de

³⁷ Picking signifie "piochage"

vendre par correspondance des surgelés livrés à domicile sur 75 départements français à l'exception des départements du Nord de la France et de Paris (considéré comme trop concurrentiel). La livraison à domicile est gratuite, elle se fait en 48 heures grâce à une flotte de 280 camions frigorifiques. En 1998, la société a étendu son activité à la livraison de produits frais, fruits et légumes et épicerie. En Juillet 2000, la société a ouvert Toupargel.com un site de vente de produits surgelés et de produits frais par Internet. Ce site reprend intégralement l'offre off-line de la société et s'appuie sur l'ensemble de son organisation commerciale, productive et logistique.

L'activité de Toupargel fonctionne d'abord sur la base d'un catalogue papier. Chaque mois, un catalogue est édité et envoyé à tous les clients. 250 télévendeurs répartis sur 25 agences régionales prennent des commandes par téléphone. Ce travail de prise de commande est complété par un travail prospectif effectué par 8 centres de téléprospection qui ont pour mission de contacter chaque mois chacun des clients, de les conseiller, de leur présenter les promotions et les nouveautés du catalogue. Ce dispositif commercial est complété par un centre national de prospection qui prend en charge les campagnes à grande échelle sur l'ensemble du territoire.;

Tous les soirs, les commandes enregistrées par ces centres commerciaux sont envoyées à l'ordinateur central et transmises à deux plateformes de préparation de commande situés respectivement à Poitiers et à Lyon. La préparation des commandes s'effectue manuellement en chambre froide organisée par rayon. Les colis regroupés par points de livraison sont ensuite répartis et acheminés par 15 gros porteurs frigorifiques sur 57 agences de livraison. Au départ des agences de livraison, 280 véhicules frigorifiques permettent une livraison à domicile sans rupture de la chaîne du froid dans les 48 heures.;

Pour cette entreprise de vente par correspondance traditionnelle, Internet doit permettre d'accroître la visibilité de l'entreprise auprès d'un public nouveau d'Internautes qualifié de "plus jeune et de plus urbain" que la clientèle traditionnelle de Toupargel.

La stratégie d'industrialisation du commerce électronique : les cybermarchés.

Les cybermarchés sont l'émanation en ligne des principaux groupes français de la grande distribution : Auchan, Carrefour, Casino, Galeries Lafayette... Ces acteurs confrontés à une saturation de leurs marchés traditionnels, cherchent sur Internet un nouveau potentiel de croissance en créant ce qu'ils appellent "le cinquième format" correspondant à une offre de vente à distance de produits de grande distribution avec livraison à domicile. Cette stratégie, qui commercialement n'est pas conçue comme complémentaire des magasins existants déjà, s'en démarque physiquement et stratégiquement. Elle s'organise à partir de la construction de modèles industrialisés de commerce électronique appuyant, pour l'instant encore, leur existence sur la rentabilité des magasins, mais qui, à terme, ont pour objectif d'être équilibrés et de devenir rentables. Ces cybermarchés offrent d'abord des biens alimentaires, frais et surgelés compris, dont la logistique est complexe et coûteuse. Ils proposent également des biens non alimentaires de grande consommation. Nous verrons dans la suite de ce rapport, à partir de la comparaison de Houra et de Ooshop que c'est d'ailleurs dans cet élargissement de la gamme à des produits non alimentaires de logistique aisée (faible volume, faible poids, faible niveau de fragilité) et de valeur ajoutée élevée que les cybermarchés cherchent leur équilibre financier et leur profit. Du point de vue logistique, le modèle de cybermarchés à la française s'organise à partir d'une préparation de la commande en entrepôts dédiés spécialisés par température, mode de stockage, poids, volumes et fragilité. Ainsi chez Houra distingue-t-on six types de produits répartis en cinq cellules de préparation (appelées "ateliers" chez d'autres) des produits secs

(livrés au détail) stocké en rayon à température ambiante ; des produits volumineux et pondéreux stockés sur palettes à température ambiante ; des produits frais et fruits et légumes stockés dans une chambre froide ; des produits fragiles, coûteux et dangereux comme les alcools ou les CD stockés dans une zone de sécurité à l'intérieur d'une cellule dite "à faible rotation" dans laquelle on trouve aussi le petit électroménager, les fournitures de bureau ; des vins stockés dans une cave à 14°. Les approvisionnements proviennent en grande partie de la centrale d'achat du groupe auquel appartient le cybermarché. Ils sont gérés en flux moins tendus que ceux habituels de la grande distribution ; le niveau de stock est plus élevé de manière à éviter les ruptures de stock et la livraison de commandes incomplètes. La majorité des cybermarchés n'ont ouvert de zone de livraison qu'à Paris et dans sa proche banlieue. Après l'arrêt de C-Mes Courses (le cybermarché de Casino), seul Houra propose une livraison en Province dans 31 départements. Les tarifs de livraisons n'ont pas cessé d'augmenter. En 2002, les tarifs parisiens sont généralement de 12 euros. Houra propose des tarifs plus élevés en Province en fonction de l'éloignement du client de son point d'éclatement régional. Pour tous ces cybermarchés, la logistique amont (entrepôt, approvisionnement et préparation de commande) est internalisée. Concernant la livraison de commande, les choix sont divers. Auchan et Télémarket ont internalisé le service, Ooshop travaille avec un prestataire exclusif alors que Houra travaille avec une dizaine de prestataires. La livraison à domicile continue toujours de poser énormément de problèmes logistiques et financiers aux cybermarchands qui, en moyenne, dépensent 15 euros pour assurer le service alors même qu'ils ne le facturent que 12 euros. C'est de plus, un service dont la qualité et la rentabilité est extrêmement fragile, remise en cause facilement par des impondérables difficiles à prévoir et à gérer que sont les changements climatiques rapides, les embouteillages, l'absence du client au rendez-vous... Certains comme Ooshop cherchent à travers d'autres solutions comme les points services relais à émanciper une partie de leur activité de cybermarchand de ces contraintes, d'autres comme Houra considèrent qu'en réalité c'est à leurs service de livraison à domicile qu'ils doivent leur valeur ajoutée et qu'il ne s'agit pas de ne plus l'assurer mais d'en améliorer les conditions de fonctionnement en faisant évoluer leur tarif vers des valeurs plus représentatives du coût réel de la prestation. Le tableau suivant présente les quatre cybermarchés français actuellement en lice que sont : Auchandirect, Houra, Ooshop et Télémarket.

Encadré 10
Les cybermarchés en France

| | Auchandirect | Houra | Ooshop | Télémarket |
|-----------------------------|---|--|---|--|
| Groupe | Auchan | Cora | Carrefour | Galeries Lafayette |
| Produits | Alimentaires et non alimentaires Projet : multimédia, disques et voyages | Alimentaires (sans surgelés) et non alimentaires : hygiène electroménager, jardin, multimédia Projet : voyage | Alimentaire et non alimentaire courant (beauté, hygiène, maison) Projet : multimédia | Alimentaire et non alimentaire courant (beauté, hygiène, maison). |
| Nombre de références | 5 000 | 50 000 | 6 000 | 5 000 |
| Zone de livraison | Paris sur une dizaine d'arrondissements et quelques communes en périphérie Sud Et le Puy de dôme | 31 départements dont Paris et sa région | Paris, les Hauts e Seine, certaines villes des Yvelines, de l'Essone et du val de Marne ainsi que Lyon et sa région. | Paris et sa proche banlieue |
| Délais de livraison | 24 heures | 48 heures | 24 heures | 24 heures |
| Tarif de livraison | 12 euros | 12 euros sur Paris 14 et 15 en Province en fonction de la localisation du client | 12 euros | 12 euros |
| Logistique amont | Internalisée 1 entrepôt dédié en ateliers spécialisés par zone de livraison : Chilly Mazarin et Clermont Ferrand. | Internalisée Entrepôt dédié en ateliers spécialisés A Bussy St Georges | Internalisée Entrepôts dédiés en ateliers spécialisés à Vélizy et à Marly | Internalisée Entrepôt dédié à Pantin |
| Logistique aval | Livraison à domicile internalisée. Des réflexions sur les possibilités de développer des drive-in mais pas de concrétisation | Livraison à domicile externalisée avec une dizaine de sous-traitants Pas de projet hors de la; livraison à domicile | Livraison à domicile externalisée à partir d'un contrat exclusif avec Star System Livraison à domicile, livraison en points service, livraison sur des points Colis contact (en station service) | Livraison à domicile internalisée Pas de projet (connu de nous) de livraison en dehors de la livraison à domicile |

| Résultats 2001 | Auchandirect | Houra | Ooshop | Télémarket |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Nombre de clients * | Nc | 70 000** | | 50 000*** |
| | | Entre 15 et 20 000 récurrents | Entre 15 000 et 20 000 récurrents | nombre de récurrents inconnus |
| | nc | | | |
| Nombre de commandes par an | | 250 000 | Entre 400 000 et 450 000 | 300 000 |
| Valeur du panier moyen | Nc | 135 euros | 135 euros | 150 euros |
| Récurrence de la commande | nc | 1 fois tous les 20 ou 25 jours | 1 fois tous les;15 ou 20 jours | Nc |
| CA en millions d'euros | Nc | Entre 30 et 35 | Entre 50 et 60 | Entre 40 et 45 |
| Résultat d'exploitation | Nc | Déficit cumulé de 20 millions d'euros | Déficit cumulé de 20 millions d'euros | Déficit cumulé d'environ 30 millions d'euros |

** Ce chiffre de 70 000 client est celui sur lequel communique le cybermarchand qui considère qu'un client qui renouvelle 1 fois sa commande est un client régulier. Cependant, ce chiffre de 70 000 n'est pas cohérent avec le reste des chiffres qu'il s'agisse de la valeur du panier moyen ou de la récurrence. Souvent les chiffres sur lesquels les cybermarchands communiquent sont partiels et peu cohérents. Les chiffres que nous donnons constituent des estimations qui nous sont propres et qui nous paraissent cohérents.

***50 000 est le chiffre sur lequel communique Télémarket. Nous n'avons pas suffisamment d'informations pour discuter ce chiffre.

****Les chiffres communiqués par le cybermarché ne permettent pas d'évaluer cette récurrence

A l'issue de cette présentation des différents modèles de e-commerce repérés dans le secteur de l'alimentaire, il est important de noter les deux remarques suivantes.

- Dans le secteur de l'alimentaire la dynamique est menée par les cybermarchés qui a priori couvrent plus de 70% des achats alimentaires effectués par Internet. Dans les 30% restant se trouve principalement des vendeurs par correspondance monoproduits traditionnels du surgelé ainsi que des producteurs de produits spécifiques comme le chocolat, le foie gras (...) qui poursuivent une stratégie de vente par correspondance multicanal.
- La seconde remarque concerne une différence fondamentale existant entre les sites créés par des nouveaux entrants et ceux des acteurs traditionnels de la distribution, qui est que les premiers ont à développer et à mettre en place une organisation logistique totalement nouvelle alors que les autres peuvent s'appuyer tout ou partie sur leurs logistiques existantes. Cette remarque n'est pas nouvelle, ce que nous ont montré les études de cas que nous effectuées c'est que cette supériorité stratégique des "brick and mortar" est cependant à relativiser. L'exposé de deux cas celui de Picard, un acteur de la vente par correspondance de produits surgelés pour qui, a priori Internet constitue juste un média de plus et celui de Carrefour-Direct qui a

mené une expérience de picking en magasin montre en effet que cet appui n'est jamais simple même quand il paraît le plus anodin.

II Des acteurs à la recherche de leur modèle d'affaires

Pour l'instant, dans le secteur de l'alimentaire, rares sont les sites qui peuvent prouver leur rentabilité et asseoir leur pérennité sur un modèle d'affaires établi. La réussite effective de fromages.com semble tenir de l'exception. En dehors de ce cas, tous les acteurs dont nous avons étudié la stratégie sont encore à la recherche de leur business model et s'il est de bonne guerre que bilan après bilan chacun annonce l'avoir trouvé et le prouver par les résultats de la prochaine année d'exercice, ces annonces tiennent plus aujourd'hui encore du vœu pieu que d'une réalité tangible. Comme le dit Pierre Bouriez directeur de Houra, *"nous construisons un format de distribution qui n'existait pas il y a trois ans, le modèle de distribution de masse en hyper et en supermarché a mis près de vingt ans à se construire... nous avons le temps"*. Car trouver son business model d'équilibre n'est pas aisé comme le montre les deux exemples qui suivent ; il n'y a pas d'intégration anodine, même les acteurs qui semblent les mieux placés comme les vendeurs de surgelés ont à revoir leur modèle d'origine. La comparaison de deux cybermarchés comme Houra et Ooshop montre que même quand ils sont concurrents les acteurs ne développent pas forcément le même modèle.

Le commerce électronique perturbateur du modèle d'affaire pré-existant

Dans la plupart des cas, la mise en place d'un site de vente par Internet ne modifie pas d'emblée le business model de l'entreprise : il s'y intègre sans en changer l'organisation. Cependant, très rapidement avec la montée en puissance du site, les entreprises enregistrent des perturbations soit parce que leur organisation ne leur permet pas de répondre efficacement au volume de demande que génère le commerce électronique, soit parce que les caractéristiques de la demande sont différentes de celles de leur demande habituelle, soit parce que l'activité du commerce électronique désorganise l'activité en place.

Carrefour-Direct : des perturbations créées par le picking en magasin

Les expériences de e-commerce développées à partir d'une stratégie de picking en magasin montrent comment l'intégration du e-commerce peut être déstabilisatrice du business model existant.

Carrefour Direct est un projet de développement de e-commerce local. Indépendant de Ooshop, le cybermarché de Carrefour, ce projet est né du dynamisme et de la volonté de deux directeurs d'hypermarché de province situés respectivement à Sarans près de Orléans et à Lomme dans la banlieue Lilloise. Contrairement à tous les projets de e-commerce de Carrefour celui-ci n'a donc pas été impulsé par @carrefour, filiale en charge des projets de e-commerce héritée de Promodès mais par le groupe Carrefour lui-même. Il s'agissait donc de deux initiatives locales de commerce électronique organisées à partir d'une logique de picking en magasin. La prise en charge du projet par @carrefour avait

plusieurs objectifs : le premier était de rendre cohérentes ces deux initiatives indépendantes en basant leur fonctionnement sur une organisation identique du front et du back office et le second était de mettre en place, pour chacun de ces magasins l'organisation la plus efficace qui soit.

Le développement s'est effectué à partir d'une reprise de la base de données de Ooshop. Chacun de ces magasins était alors accessible par un site commun appelé Carrefourdirect.com qui proposait une liste de 6 000 produits identiques à ceux de Ooshop. Selon l'endroit où se trouvait le client (plutôt proche de Sarans ou de Lomme) cette base de donnée initiale était ensuite implémentée par des remontées spécifiques au magasin en question. Cette remontée d'information concernait la mise en ligne de produits supplémentaires de consommation régionale. L'organisation de la préparation s'effectuait dans les rayons des magasins. Une des caractéristiques de la grande distribution en France est de fonctionner quasiment en flux tendus. Ce qui fait que tous les produits d'un magasin sont pratiquement tous en rayon. Autrement dit, les magasins fonctionnent uniquement sur la base de leurs rayons remplis et réapprovisionnés au quotidien, il n'y a pas de place, de stock, où préparer les commandes. C'est pourquoi le picking de Carrefour-direct s'organisait dans les rayons. Le personnel du magasin, après avoir rempli les rayons, prenait un caddie et, à la place du client, le remplissait, pour passer ensuite à la caisse, emballer la marchandise puis la livrer. Très rapidement, ces magasins ont atteint les mêmes ratios de productivité que ceux annoncés par Tesco. Les résultats étaient d'ailleurs les mêmes que ceux communément observés dans ce type d'expérience avec un taux de rupture compris entre 5 et 10 %³⁸ plus élevés que ceux observés en entrepôt dédié, un taux de productivité plus faible et un coût à la commande plus élevé. @Carrefour observait de plus que ce picking, quand il se développe, pèse sur l'activité normale du magasin.

- **Il rend une partie de l'organisation normale du magasin contre-productive.** La première action d'un responsable de rayon quand il reçoit ses produits est de défaire des cartons et de passer d'une présentation en nombre formatée pour une logistique de transport à une présentation au détail formatée pour des raisons marketing, l'objectif étant de mettre en valeur les produits suivant une logique commerciale. La seconde action du responsable de rayon est de remplir les rayons. Pour préparer les commandes issues du commerce électronique, la troisième action de la même personne consiste à désemplir les rayons et, dans le sens inverse de ce qui vient d'être fait, à créer des colis. Ce qui rend les deux premières actions formidablement peu productives.
- **Le commerce électronique fait du magasin le lieu de deux activités extrêmement différenciées :** celle de l'achat par des clients qu'il faut séduire, amuser, divertir, retenir à l'intérieur des rayons et qui se caractérise par une déambulation relativement aléatoire des clients à travers les rayons et par un rythme relativement faible ; et celle de la préparation de commande par des préparateurs qui doivent être le plus efficaces possible et dont l'activité se caractérise par un trajet prédéterminé et rapide. Ce qui crée des risques de collision et d'accident entre les différents caddies et crée pour les clients traditionnels du magasin une ambiance qui va à l'encontre des objectifs poursuivis par le magasin. La montée en puissance du commerce électronique en magasin rend impossible la cohabitation entre les préparateurs et les clients du

³⁸ (ce qui signifie que sur 100 commandes entre 5 et 10 n'étaient pas satisfaites)

magasin. Ce qui oblige à passer à une autre organisation avec la mise en place d'un travail de préparation de nuit. A ce moment, le développement du commerce électronique ne se fait plus en complément de l'activité du magasin mais en supplément. Elle nécessite notamment une augmentation non négligeable de la masse salariale du magasin. Cette solution accroît encore les risques de rupture pour les commandes du commerce électronique puisque la préparation intervient en fin de journée au moment où les rayons sont les moins chargés et après que les commandes de réapprovisionnement quotidien aient été passées.

- **Il faut ajouter à cela que toutes les ruptures créées par le commerce électronique se répercutent non seulement sur cette activité spécifique mais sur l'ensemble du magasin.**

Cet exemple montre bien comment le développement d'une activité de commerce électronique remet en cause les business models établis. Ce qui constitue une des explications de la préférence accordée au système d'organisation spécifique et dédié par les acteurs désirant développer une activité de commerce électronique d'envergure. Cela ne condamne pas pour autant les stratégies de picking en magasin mais les soumet à des conditions spécifiques comme nous le verrons plus loin. Il est à noter également que ces expériences de picking en magasin ne nous disent rien sur la viabilité des modèles qui ne se créent pas sur ce mode.

La vente par correspondance de produits surgelés à la recherche d'un nouveau modèle d'affaires.

Quand nous demandons aux responsables des cybermarchés si le métier qu'ils exercent existait avant le commerce électronique les réponses divergent. Certains répondent que non, que le métier est nouveau et que d'ailleurs, c'est pour ça qu'il est si difficile à mettre en place. D'autres répondent que oui, que des modèles d'organisation existaient déjà et ces derniers de citer les noms d'acteurs de la vente par correspondance de produits surgelés. Le modèle que nous avons dénommé "industrialisé" et qui repose sur une logistique dédiée semble en effet très proche sinon dans les faits, du moins dans les ambitions et les références de ceux développés par les acteurs de la vente par correspondance. Ils s'en différencient néanmoins pour deux raisons fondamentales et basiques qui sont : premièrement, que les caractéristiques de l'offre sont différentes en terme d'hétérogénéité des caractéristiques notamment, et deuxièmement, que la clientèle traditionnelle de la vente par correspondance des produits alimentaires n'est pas du tout la même que celle du e-commerce, qu'elle n'en a ni la même densité, ni le même comportement.

Encadré 11

La VPC traditionnelle de produits surgelés: un modèle qui doit s'adapter

| | VPC traditionnelle de surgelés | Com-e par Internet de produits alimentaires |
|---------------------------|--|--|
| Offre | Multiproduits mais à caractéristiques homogènes : | Multiproduits à caractéristique hétérogènes : |
| Nombre de références | Restreinte : 1 000 à 2000 | Très diverses suivant la stratégie des acteurs |
| Poids | Homogène : moins de 2 kilos par produit | Hétérogène : de quelques grammes à plusieurs Kilo |
| Format et conditionnement | Homogène : quelques centimètres carrés de cartons et de barquettes | Hétérogènes : dans la forme mais aussi la taille et le packaging |
| Fragilité | Homogène | Hétérogène |
| Température | Unique | Plusieurs températures; |
| Demande | | |
| Localisation | Plutôt rurale | Plutôt urbaine ou périurbaine |
| Récurrence | Faible | Elevée |
| Valeur | Elevée | Moyenne |
| Concentration | Population dense | Demande dispersée |

Le cas de Picard, leader de la production et de la distribution de produits surgelés en France illustre bien notre propos. Quand Picard ouvre son site de commerce électronique en 2000, l'entreprise l'annonce comme une stratégie multicanal naturelle. Depuis des années, en effet l'entreprise effectue de la vente à distance et de la livraison à domicile. Son mode de distribution se fait à la fois en magasins à partir de 430 points de vente et par la livraison à domicile à partir de 30 bases logistiques spécialisées réparties sur tout le territoire en France. Pour cette entreprise, qui prend déjà ses commandes par le téléphone, le fax et le minitel, Internet n'est donc qu'un média supplémentaire. La mise en place de ventes par Internet n'est pas annoncée comme une révolution, tout juste une évolution. Elle se fait en douceur par une intégration informatique de son site à son système préexistant. Elle ne modifie ni son organisation ni son modèle économique. L'offre faite sur le site est quasiment la même qu'en catalogue (à l'exception des produits vendus au poids comme la viande ou le poisson), les prix des produits, la zone de livraison et le tarif de livraison sont également ceux du catalogue. Le site propose près de 1 000 produits, livrés dans 40 départements en France (autours des principales villes de France)

gratuitement à partir de 350 francs (53,4 euros) d'achat et pour un tarif de 20 francs (3 euros) en deçà. La commande n'est validée qu'à partir d'un montant minimum fixé à 200F (30 euros). La livraison est effectuée par camions frigorifiques au domicile du client avec lequel un rendez-vous a été pris sous des délais qui varient en fonction de la localisation du client (de la densité du territoire dans lequel il habite notamment).

Depuis 2000, cette offre n'a pratiquement pas évolué. En 2002, en effet, les conditions de vente sont les mêmes excepté le tarif de livraison qui est présenté maintenant comme une participation fixe au frais de livraison de 5 euros quel que soit le montant des produits livrés.

Encadré 12 **L'offre de Picard.fr (juin 2002)**

Picard Surgelés est une entreprise spécialiste de la production et de la vente de produits surgelés qui en 2000 a réalisé un bénéfice net de 27 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 556 M d'euros. Son premier site de commerce électronique a été ouvert en septembre 2000. Le site est alors hébergé sur le portail de Carrefour (Carrefour.fr) sa maison mère de l'époque. Mais si les deux sites partagent une interface et une organisation semblable, leur synergie s'arrête là. Chaque site du portail de l'époque est couplé à une organisation logistique différente. Courant février, Picard est cédé au franco-britannique Candover Chevrillon et quitte alors le portail de Carrefour. Picard.fr a été lancé en 2000.

Nombre de références proposées : 1 000 références de produits surgelés couvrant l'ensemble du repas (de l'entrée au dessert)

Les produits sont les mêmes qu'en magasin à l'exception des produits vendus au poids

Prix : Les mêmes qu'en magasins

Tarifcation de la livraison ; 5 euros par livraison, mais les commandes ne sont acceptées qu'à partir d'un montant minimum de 30 euros.

Délais de livraison : de 2 à 7 jours selon la localisation du client

Zone de livraison : 40 départements autour des plus grandes villes de France

Les premiers résultats du site sont plus qualitatifs que quantitatifs. L'entreprise observe quatre phénomènes. Premièrement, un phénomène de transfert : certains clients qui commandaient par téléphone ou se déplaçaient en magasin effectuent dorénavant leurs commandes par Internet. Le deuxième phénomène est un élargissement de la clientèle : une partie des clients sur Internet sont des clients nouveaux. Troisièmement, ces clients sont plus proches de ceux de son activité de vente en magasin que de ceux de son activité de vente par correspondance, ils sont plus jeunes et plus urbains, et leur mode d'achat est différent : leur niveau de récurrence d'achat est plus élevé et la valeur de leur panier plus faible. Car les internautes et les clients traditionnels de la vente à distance de produits surgelés sont bien différents. Traditionnellement, les clients de la VPC de produits surgelés sont des personnes âgées ou des familles vivant en milieu rural et disposant d'un grand congélateur. L'achat de produits surgelés s'est intensifié dans les années 70 en même temps que se développait la grande distribution. Il permet aux personnes les plus éloignées des centres commerciaux de disposer chez elles de produits alimentaires, qui au contraire

des conserves, gardent une grande partie de leurs qualités nutritionnelles. Les achats de produits surgelés sont proportionnels à la grandeur des congélateurs qu'ils remplissent et leur récurrence inversement proportionnelle à cette capacité. Les modifications des modes de vie (bi-activité du couple notamment) ont déclenché une nouvelle demande plus urbaine, dynamisée par le développement de congélateurs plus petits associés aux réfrigérateurs et la multiplication de l'offre de produits surgelés en grande surface. Quand Picard développe en France son réseau de magasins spécialistes des produits surgelés, il est le premier du marché à suivre cette stratégie. Cette nouvelle organisation en magasin, qui rompt avec l'organisation traditionnelle à partir d'une livraison à domicile, vise précisément à s'adapter à cette demande qui n'est pas la même et qui se caractérise par une valeur plus faible des paniers et une récurrence plus élevée des achats. Jusqu'à présent, le modèle économique développé par Picard en milieu urbain reposait précisément sur les mêmes fondamentaux que la grande distribution et les mêmes choix organisationnels et logistiques qui consistent à faire venir les clients dans les magasins et à leur faire préparer eux-mêmes leur panier et leur livraison. En développant ses ventes par Internet, qui pour l'instant son principalement le fait de clients jeunes et urbains disposant de peu de place dans leur réfrigérateur, Picard se pose la question d'un nouvel équilibre économique à trouver. Pour l'instant, Picard tente de trouver cet équilibre en limitant son activité aux paniers dont la valeur est supérieur à 30 euros. Une partie des coûts de transport et de livraison est couverte par un tarif fixe de 5 euros et les rendez-vous sont organisés en fonction du taux de remplissage anticipé des camions et donc de la densité de la zone de livraison du client. Ce qui fait que certains clients peuvent attendre jusqu'à 7 jours pour recevoir leur commande.

Cet exemple montre que le développement d'un site de commerce électronique n'est jamais anodin puisque que même pour une entreprise comme Picard qui, par sa longue expérience de la vente par correspondance de produits surgelés et sa maîtrise d'un outil logistique de préparation et de livraison semble le mieux préparé à développer Internet, cette intégration pose la question d'un nouveau modèle et d'un nouvel équilibre économique.

Des cybermarchés concurrents aux business models différents : Houra et Ooshop

La comparaison de deux cybermarchés, Ooshop et Houra, montre que des acteurs appartenant à la même catégorie, en l'occurrence, celle des cybermarchés, fondé sur le même concept de base, celui de la mise en place d'un modèle industrialisé du commerce électronique, peuvent présenter des modèles d'affaires différents. Celui d'Houra s'est construit à partir d'une gamme de produits très large, d'une zone de livraison la plus grande qui soit et d'une gestion des approvisionnements sur stock. Son panier moyen est le plus lourd du marché et la récurrence de l'achat est moins élevée que celle de Ooshop. De son côté, Ooshop tente de trouver un équilibre à partir d'une gamme restreinte de produits, d'une zone de livraison uniquement parisienne ou en périphérie, d'une récurrence élevée de ses ventes et d'une gestion qui, sur certains produits comme les fruits et légumes ou les produits ultra-frais, se fait en flux tendus.

Houra : le cybermarché atypique

Houra est né en 1999. C'est une filiale du groupe Cora, une petite chaîne de grande distribution qui compte une soixantaine d'hypermarchés et de supermarchés situés dans le Nord et l'Est de la France, Paris et l'Île de France. Cora est une entreprise familiale ; la totalité du capital appartient à la famille Bouriez. Pierre Bouriez actuel PDG de Houra est le fils du président et directeur général du groupe Cora. En Janvier 2000, Houra ouvre Houra.fr défini comme un épicier en ligne. Son offre qui présentait 50 000 références ne comportait ni fruits, ni légumes ni produits frais mais des aliments en conserves, des boissons, des produits d'hygiène de la maison, des produits pour animaux domestiques ainsi que des articles pour le jardinage ou encore du gros électroménager. Dans la même commande, le client pouvait donc commander du sel, du poivre, du café, en même temps que de la lessive, une tondeuse à gazon et une machine à laver. Sa couverture était nationale, la livraison devait se faire en 48 heures pour une participation aux frais de transport de 47 francs (7 euros environ). Fin 2000, le cybermarché proposait plus de 65 000 références. Aujourd'hui, le cybermarché a restreint son offre à 50 000 références comportant des produits frais, des fruits et des légumes. L'expérience d'Houra l'a amené à proposer une offre plus large en terme de gamme et de produits mais plus restreinte en terme de références que son offre initiale. Sa couverture n'est plus nationale, le cybermarché couvre 31 départements en France dont Paris et sa région pour des prix variant selon la proximité du client avec l'entrepôt du cybermarché entre 12 et 14 euros. Bien que proposant aujourd'hui des produits frais et des fruits et légumes, le modèle développé par Houra reste très marqué par son offre et son organisation d'origine. Ce qui fait de Houra un cybermarché atypique caractérisé par une largeur de gamme beaucoup plus grande que celle de ses concurrents, comme l'est également sa zone de livraison, alors même que le cybermarché présente des prix des produits équivalents et des tarifs de livraison un peu plus bas.

Encadré 13

Houra : de l'épicier au cybermarchand multiproduits

Houra a été construit comme les modèles de vente par correspondance de surgelés à partir d'un assortiment de produits de même température, livré dans toute la France. Comme ses dirigeants l'avaient imaginé, les colis par commande sont nombreux, de poids élevé alors que la récurrence est faible. Très rapidement, le cybermarchand constate cependant que, contrairement à ce qui est observé dans la vente par correspondance de produits surgelés, dans les campagnes, dans les régions périurbaines la densité de la demande est faible. Ce qui implique que beaucoup de zones de livraison ne présentent pas la densité suffisante de clients pour être rentables. Paris et sa région constitue 70% de son marché. Houra repère néanmoins des densités de clients qui paraissent intéressantes dans les huit grandes villes de France que sont Lille, Strasbourg, Nice, Marseille, Grenoble, Lyon, Toulouse et Bordeaux... Parallèlement, des tests de tarification différenciée suivant l'éloignement du client par rapport à une grande ville sont menés. Houra constate alors que sur certaines destinations éloignées des villes un certain nombre de clients sont prêts à payer un prix plus élevé pour recevoir leurs courses chez eux. L'équipe dirigeante décide donc de conserver ces zones de livraison dites de "fond de département" moyennant un supplément de tarif. Dans le même temps, l'entreprise enregistre une très forte demande de produits frais. Pour répondre à cette demande Houra introduit effectivement des produits frais, des fruits et des légumes en mars 2001.

L'introduction des produits frais et des fruits et légumes a impliqué la mise en place d'une nouvelle logistique de l'approvisionnement, du stockage et du transport et a introduit des

coûts supplémentaires, elle n'a cependant modifié que de façon marginale la structure des achats et leur récurrence. Les paniers commandés à Houra continuent à être pesants et volumineux et bien différent d'un caddie. Pour Houra, les produits frais, les fruits et légumes ne constituent pas le cœur de son offre ils ne représentent que 20% de ses ventes en valeur. Ce sont des produits complémentaires, des produits d'appel. Les dirigeants d'Houra ne croient d'ailleurs pas à un modèle qui se construirait qu'à partir de produits alimentaires. Selon les dirigeants d'Houra, les organisations de stockage, de préparation et de transport sont trop coûteuses pour que les marges dégagées par la vente de ces produits puissent suffire à couvrir les coûts. C'est précisément grâce à la largeur de sa gamme que Houra pense trouver son équilibre économique en tentant d'introduire dans chaque panier des produits à haute valeur ajoutée. C'est pourquoi le cybermarchand travaille beaucoup d'un point de vue marketing sur la proposition de produits événementiels à chaque période de l'année : les fournitures scolaires à la rentrée, les déguisements et les décorations d'Halloween, les jouets à Noël...

Pour fournir cette offre, Houra s'appuie surtout sur une gestion de stock, l'objectif étant de n'avoir à supporter aucune rupture. Dans ce modèle qui n'offre pas d'ultra-frais même les fruits et les légumes sont stockés, reçus chaque matin en fonction d'une évaluation quotidienne de la demande. Ce choix se traduit par des pertes importantes de près de 30% en valeur du stock des fruits et légumes.

Ooshop : l'alimentaire au cœur de son offre

Au contraire d'Houra, Ooshop est d'abord un offreur de produits alimentaires. Et contrairement à Houra, Ooshop a d'emblée offert une gamme de produits restreinte à 6 000 produits sur une zone de livraison réduite à Paris intra-muros et aux départements voisins de son entrepôt d'origine. Ooshop restreint sa gamme pour ne pas alourdir sa logistique avec des produits trop spécifiques à faible rotation. L'entreprise tente d'équilibrer son modèle à partir d'une structure de panier équivalente à celle du caddie et d'une récurrence élevée des commandes provenant d'un nombre restreint de clients. Son mode d'évolution est très différent de celui de Houra. Alors qu'Houra a d'abord pensé occuper le marché le plus vaste possible, quasiment sur tous les terrains, Ooshop a d'abord sélectionné des zones restreintes avec des caractéristiques stratégiques fortes. Selon une étude de marché effectuée par Dia-Mart en 2000, ce sont les zones où se situaient à l'époque 70% des clients potentiels des cybermarchés. La stratégie d'Ooshop vise d'abord à équilibrer économiquement les zones existantes avant d'en ouvrir d'autres. Le mode de gestion de Ooshop est également différent de celui d'Houra. Contrairement à Houra, où tous les produits sont gérés sur stock, pour une certaine partie des commandes, les produits, les plus commandés et les plus faciles à obtenir, Ooshop fonctionne en flux tendus. La disponibilité des produits affichés sur le site ne correspond pas à une disponibilité physique des produits mais à une disponibilité anticipée liée à une commande en cours. Les stocks ont une valeur moyenne de 3 jours. Ce qui physiquement représente peu de stock dans la mesure où sont surtout stockés des produits à haute valeur ajoutée comme les alcools. En dehors de l'alcool, l'épicerie représente 1,5 jours en valeur. Ooshop se différencie également d'Houra dans la mesure où à travers une stratégie de développement de livraison en points service, ce cybermarché tente d'affranchir une partie de son activité des contraintes et des coûts liés à la livraison à domicile.

Encadré 14

Comparaison Oshop/Houra

Similitudes

Service et positionnement

- Service : sous-traiter ses courses
- La clientèle est la même : famille urbaine, couple bi-actif avec enfant en bas âge, CSP+

Organisation

- Un stockage et une préparation de commande en entrepôt dédié par ateliers spécialisés
- Un approvisionnement qui majoritairement se fait auprès de la centrale d'achat du groupe (2/3 des approvisionnements en volume) ce qui permet de bénéficier de conditions tarifaires proches des hypermarchés

Problèmes et difficultés

- Une efficacité productive et logistique grevée par des "contraintes et des coûts cachés" à mettre en évidence et à diminuer;
- Des coûts logistiques aval de livraison à domicile qui sont plus élevés que la tarification supportée par les clients

Efficacité recherchée

- Meilleur formatage de l'offre
- Amélioration de la qualité et de l'efficacité de la préparation
- Amélioration de la qualité et de l'efficacité de la livraison à domicile

Différences

Service et positionnement

- Parisien pour Oshop, plus provincial pour Houra
- Gamme de produits très étendue pour Houra, plus restreinte pour Oshop
- Présence importante de produits non alimentaires pour Houra

;

Gestion des approvisionnements

- Sur stock pour Houra sur stock et flux tendus pour Oshop
- Développement de l'approvisionnement direct pour des raisons de DLC pour Oshop
- Développement de l'approvisionnement direct pour des raisons de formatage de l'offre pour Houra.

Fondements économiques

- Houra : un modèle peu alimentaire reposant sur l'accroissement de la valeur ajoutée des produits non alimentaires;
- Oshop : un modèle alimentaire qui repose sur la fidélisation de la clientèle et l'élévation de la récurrence de l'achat (à quoi devrait s'ajouter dans l'avenir l'introduction dans le panier de produits à faible difficulté logistique et à haute valeur ajoutée). Diversification du mode de livraison fondée sur un affranchissement des contraintes et des coûts liés à la livraison à domicile.

•

A l'issue de la présentation de ces deux modèles il est important de noter qu'aucun d'eux n'est aujourd'hui rentable.

III Fondements économiques et stratégiques des modèles d'affaires.

Dans cette troisième partie, nous revenons sur les principaux fondements économiques des modèles d'affaires des cybermarchands et les arguments à partir desquels les acteurs justifient leurs choix stratégiques et organisationnels. A travers les différentes études de cas que nous avons effectuées pour cette étude ont été identifiés cinq grands fondements économiques des business models des cybermarchands du secteur alimentaire :

- choisir entre un modèle industrialisé ou un modèle de proximité ;
- choisir entre une gestion de flux et une gestion de stock ;
- sélectionner une offre et des formats spécifiques au commerce électronique ;
- mettre en place des approvisionnements distincts des approvisionnements de la grande distribution ;
- choisir entre des modes de livraison multiples : livraison à domicile traditionnelle, livraison hors domicile et nouvelles solution de livraison à domicile.

Chaque paragraphe suivant traite d'un de ces fondements.

Modèle industrialisé ou modèle de proximité ?

Traditionnellement, la vente par correspondance de produits alimentaires s'organise à partir de deux modèles très différents : le modèle d'organisation de la préparation de commande en magasin qui est celui généralement utilisé par le petit épiciers de quartier et le modèle dit industrialisé mis en place notamment par les acteurs de la vente par correspondance de produits surgelés qui s'organise à partir d'un stock et d'une préparation des commandes en entrepôts dédiés. En France, tous les acteurs qui suivent une stratégie nationale ont choisi d'organiser leur production et leur logistique à partir du modèle dit industrialisé. Sur le nombre, certains comme Houra ou comme Paysans.org n'avaient pas vraiment le choix : l'implantation des magasins de Cora, la maison mère de Houra, était en effet insuffisante pour lui permettre de développer son concept au niveau national ; quant à Paysans.org né avec Internet, ces magasins étaient tout simplement inexistantes. En revanche, pour les autres comme Auchan-Direct ou Ooshop, cette organisation résulte d'une véritable préférence confortée par les échecs de plusieurs cybermarchands américains organisés en picking dans les magasins et par les expériences développées par certains acteurs français. Dans ce paragraphe sont mis en évidence les arguments stratégiques et économiques liés à ce choix d'organisation en entrepôt dédié ou en picking dans les magasins.

Picking en magasin ou entrepôt dédié : argumentation

L'expérience de Carrefour-Direct s'est soldée pour @carrefour par quatre constats : une perturbation des magasins, un taux de rupture plus élevé que dans l'organisation en entrepôt dédié, une faible productivité et un coût de préparation élevé.

Nous avons déjà montré plus haut comment le picking en magasin peut perturber et gêner l'activité d'un magasin.

Le taux de rupture mesure le fait que tous les produits commandés par le client ne lui sont pas livrés. Les raisons de ces ruptures sont nombreuses. La principale est liée au fait que la disponibilité de ces produits, leur présence en rayon, ne peut être connue en temps réel. Cette présence est évaluée une fois dans la journée à partir des caisses. Une fois par jour, dans les hypermarchés, est réalisée une évaluation théorique du stock. Cette évaluation qui permet de rajouter des approvisionnements reste approximative, elle ne tient pas compte en effet de la composition des caddies des clients qui sont à ce moment là dans le magasin. La présence d'un produit en rayon n'est donc pas certaine, ni pour le client qui passe commande ni pour le préparateur qui prépare la commande. Il est donc impossible de prévenir le client d'une rupture éventuelle. Quant au préparateur, celui-ci non plus ne sait pas au moment où il cherche le produit s'il est disponible ou non. Ce qui fait qu'il peut mettre du temps à le chercher alors qu'il n'y est pas ou, au contraire, ne pas le trouver et penser qu'il n'est pas disponible alors qu'il l'est. Cette tâche du préparateur se confronte en effet à une très grande difficulté de reconnaissance des produits qui s'accroît encore dans le cas du picking en hypermarché dans la mesure où elle augmente avec le nombre de références proposées³⁹. Or cette rupture est commercialement très mal perçue par le consommateur : un produit manque dans une commande et c'est toute la commande qui n'est pas satisfaisante. Elle est également très difficile à gérer pour le magasin dans la mesure où celui-ci doit mettre en place tout un processus d'échanges électroniques ou téléphoniques pour en avvertir le client et lui demander son avis sur une éventuelle substitution.

Un autre résultat peu convainquant s'agissant de la validité du modèle de picking en magasin concerne le coût du travail de préparation. Dans les magasins, certains produits frais comme la charcuterie, la viande, le fromage ou les fruits et légumes doivent être pesés et emballés avant d'entrer dans le colis. Dans les entrepôts dédiés, beaucoup de produits formatés pour le commerce électronique sont stockés sur les mêmes palettes, dans les mêmes emballages que ceux dans lesquels ils ont été transportés. Les produits sont emballés, pré-pesés, vendus à la barquette, les préparateurs les font passer directement de la palette au colis. Les produits ne sont manipulés qu'une seule fois, la commande est préparée dans des ateliers où le parcours des préparateurs est optimisé sur une surface restreinte. Dans les magasins, les produits sont saisis et manipulés entre quatre et cinq fois par les préparateurs. Une première fois pour passer de la palette à un rayon, une seconde fois pour passer du rayon au caddie, une troisième fois pour passer du caddie à la caisse et une quatrième fois pour passer de la caisse au colis (quand celui-ci est préparé en sortie de caisse). En entrepôt dédié, un bracelet électronique permet en scannant le code barre d'implémenter la commande du client, sa facture, son bon de livraison en même temps que les stocks. Un autre élément qui grève l'efficacité de la formule concerne l'espace et son organisation. Les supermarchés représentent des surfaces importantes, des kilomètres à parcourir par le préparateur ; dans les entrepôts dédiés les espaces à parcourir peuvent être minimisés.

³⁹ Notons qu'un hypermarché Carrefour propose environ 20 000 produits alors qu'Ooshop n'en propose que 6000.

Encadré 15
Comparaison des performances
d'une préparation en entrepôt dédié et d'une préparation en magasin

| | Entrepôt dédié | Magasin |
|---|---|---|
| Offre | Formatée Vente en nombre ou en barquettes | Non formatée Vente au poids pour certains produits |
| Prix | Prix annoncé Montant de la commande connu par le client au moment de la commande | Prix au jour le jour Montant de la commande connu par le préparateur au moment de la préparation et par le client au moment de la livraison |
| Mode de préparation de la commande | En stock A partir des palettes Plusieurs préparateurs pour une seule commande scindée en ateliers spécialisés | En magasin A partir des rayons Un seul préparateur pour l'ensemble de la commande |
| | Parcours restreint à chaque atelier | Parcours du préparateur sur tout le magasin |
| Conséquences | Des déplacements restreints Moins de fatigue physique Une meilleure connaissance des produits et de l'atelier Plus grande performance des préparateurs | Des déplacements longs Une fatigue importante Une connaissance plus longue et difficile à acquérir des codes, des produits, de leur emplacement Une moins bonne performance des préparateurs |
| Productivité | 10 à 15 commandes à l'heure par préparateur | 10 à 15 commandes par jour par préparateur |
| Taux de rupture | Inférieur à 3% | Entre 5 et 10% |
| Coûts de livraison à domicile | Logique nationale, coûts de livraison élevé entre 15 et 30 euros par commande | Logique de proximité coût de livraison inférieur à 10 euros par commande |

Ces données expliquent la préférence accordée par les cybermarchands qui souhaitent monter en puissance et développer un modèle d'industrialisation de masse du commerce électronique à l'organisation en entrepôt dédié. Ce qui ne condamne pas forcément les stratégies qui ne se fondent pas sur des entrepôts dédiés mais la soumet aux conditions suivantes.

Une condition de viabilité d'une stratégie de picking en magasin : une demande par magasin qui doit rester faible.

L'expérience positive de Tesco en Grande Bretagne qui, jusqu'en 2002, avait assis son développement sur une stratégie de picking en magasins, montre qu'il peut s'agir d'une stratégie efficace. Beaucoup d'hypothèses ont été faites sur les secrets de la réussite de Tesco alors même qu'en France les acteurs les plus importants disent ne pas croire à un tel modèle.

Certains observateurs attribuent cette réussite au fait que la législation du travail serait, en Angleterre, mieux adaptée aux contraintes du commerce électronique organisé à partir d'un picking en magasin (travail de nuit notamment) et moins coûteuse qu'en France. D'autres pensent que le secret de cette réussite réside dans l'implantation et la nature du réseau de magasins de Tesco : un réseau très dense de magasins de proximité implantés à l'intérieur des villes. Ce qui se traduit par le fait que, dans ce cas, le nombre de références à traiter est moins élevé que dans les supermarchés (où Carrefour a mené son expérience) et que les tailles des magasins sont plus faibles. L'extension de ce réseau permet à Tesco d'étendre et d'amortir le développement du commerce électronique sur un grand nombre de magasins, chacun n'étant concerné que par une part restreinte de commandes et une zone de livraison limitée. Parallèlement, il faut ajouter qu'en Grande Bretagne, le nombre des consommateurs à faire appel au commerce électronique est plus élevé qu'en France et que même sur des zones de livraison proches de chaque magasin la demande est suffisamment dense pour amortir les coûts liés à la livraison. Un dernier argument s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle les consommateurs anglais ayant plus l'habitude de la vente à distance et du commerce électronique que les Français, ils seraient également moins pointilleux et moins exigeants sur la qualité du service. Une étude détaillée de Tesco, n'ayant pas été faite dans le cadre de cette étude, toutes ces hypothèses sont à prendre avec précaution et restent à vérifier. Quoi qu'il en soit, il est important de noter qu'au début de l'année 2002, Tesco a ouvert dans l'Est de Londres une plate-forme de 46 000 mètres carrés destinée à la préparation de colis de produits alimentaires pour le commerce électronique. Comme ces homologues français, la chaîne britannique a donc finalement choisie, du moins sur Londres, une logistique de préparation de commande hors magasin, charge restant aux magasins à livrer leur clientèle⁴⁰.

Les conditions de la viabilité d'une stratégie de picking en magasin qui peuvent être déduites de cette discussion sont les suivantes :

- l'intégration au magasin se fait d'autant plus facilement que la demande supportée par chaque magasin est faible et que les clients sont peu éloignés du magasin.
- Les coûts inhérents à la préparation de commande en magasin sont d'autant plus faibles que le magasin est petit,
- la qualité de la préparation de commande est d'autant plus élevée que le nombre de références est faible (ce qui permet aux préparateurs de mieux connaître les produits et leur emplacement)
- Dans le cadre d'une stratégie nationale, le modèle de picking en magasin est d'autant plus efficace qu'il s'appuie sur un réseau dense de magasins de proximité bénéficiant d'une grande couverture du territoire (la demande se partage sur le plus grand nombre possible de magasins).

Ces arguments font dire aux dirigeants de Carrefour que si, un jour, ils relancent leur stratégie de commerce électronique en picking, leur préférence ira sans doute plus aux supermarchés qu'aux hypermarchés. Certains acteurs comme Eau vive (voir encadré 7 page 32) répondent aux mêmes exigences quand ils restreignent de façon drastique leur offre tant au niveau des produits offerts, de leur nombre, que du nombre de clients à qui elle s'adresse. Ce qui fait qu'en terme d'organisation du commerce électronique peuvent

⁴⁰ On retrouve ici la même base d'organisation que Toupargel où le stock et la préparation de commande sont centralisés en entrepôts dédiés, où les colis sont livrés par camions des entrepôts à des centres d'éclatement encore appelés centre de livraison où des camionnettes prennent le relais.

co-exister une multitude de solutions alternatives fonction notamment de la stratégie de l'entreprise qui la met en place. Il semble qu'en France les stratégies de picking en magasin correspondent souvent à une stratégie de complémentarité de l'offre existant déjà en magasin. Le service de commande à distance et de livraison est compris comme un service de plus offert à l'ensemble des clients du magasin. Dans le cas de l'alimentaire, le service n'est jamais payé à son coût réel, il est financé par les résultats de l'activité de l'ensemble du magasin. Dans ce cas, le commerce électronique est un produit d'appel, un outil de différenciation par rapport à la concurrence.;

Logistique dédiée et modes d'organisation

Dans le cas où l'acteur décide d'organiser sa préparation de commande en entrepôt dédié il doit encore effectuer d'autres choix comme celui de l'organisation de l'entrepôt en rayons ou en ateliers et celui du mode de picking manuel, semi-manuel ou automatisé.

Rayons ou entrepôts spécialisés ?

En France, les cybermarchés organisent leurs entrepôts dédiés en ateliers spécialisés à température dirigée. Les ateliers sont à la fois le lieu de stockage et de préparation des commandes. Ils se différencient en fonction des températures de conservation des produits, de leur format de vente, de leur fragilité, de leur valeur et de leur taux de rotation. Ainsi distingue-t-on chez Houra quatre "cellules" : la "cellule de détail", des petits produits secs à température ambiante vendus à l'unité et stockés en rayons ; "la cellule des pondéreux" des produits volumineux, lourds, vendus en nombre, à haut niveau de rotation et stockés sur palettes comme les boissons ; "la cellule des produits frais" fruits et légumes et produits à faible délai de DLC conservés à moins de 10°; puis "la mezzanine" une cellule des produits à faible niveau de rotation (vélos, fournitures scolaires...) dans laquelle on trouve également une cave à 14 destinée à la conservation du vin et un local de sécurité anti-feu et anti-vol dans lequel sont tous les produits fragiles à haute valeur ajoutée. Chez Ooshop se retrouve une organisation similaire fondée principalement sur la température à laquelle doivent être conservés les produits avec un atelier de produits secs petits volumes à température ambiante, un atelier de produits secs gros volumes à température ambiante, un atelier de produits frais à 4, et un atelier de produits surgelés à moins de 0. La préparation de commande est organisée à partir d'un éclatement de la commande en autant de flux de préparation qu'il y a d'ateliers. Ces flux sont gérés par des équipes différentes de préparateurs. Ce qui permet d'affecter le personnel en fonction des compétences spécifiques de chacun (force physique pour les pondéreux, mémorisation et méticulosité pour les rayons, connaissance des vins pour la cave...) et de former le personnel à un atelier en particulier. Les préparateurs travaillent avec des bacs spécifiques pour chaque atelier. Cette organisation de la préparation sur la base d'ateliers spécialisés en fonction des températures a deux avantages : le premier est de ne pas rompre la chaîne du froid, le deuxième est de diminuer les coûts logistiques en facilitant la préparation et en améliorant les apprentissages et les savoir-faire.

Préparation manuelle, semi automatisée ou automatisée ?

Certains acteurs, comme Télémarket, ont déjà mis en place des systèmes de préparation de commande entièrement automatisés, ce qui rend la préparation plus efficace dans la mesure où la mécanisation doit abaisser le coût marginal de la préparation et éliminer les erreurs de préparation. Pour les autres acteurs du marché en France cette automatisation ne semble pas encore de mise. Elle est considérée comme trop rapide par rapport à un marché qui est loin d'être mature et une activité dont les caractéristiques restent encore mal connues. L'automatisation nécessite des investissements coûteux, elle donne lieu à un surdimensionnement par rapport à l'activité dont personne ne sait combien de temps encore il durera et surtout elle oblige les entreprises à figer un business model qui est loin d'être stabilisé⁴¹. Des systèmes mécaniques sont actuellement testés par Ooshop, ils devraient être mis en place dans l'entrepôt de Marly. Ils sont définis comme une aide à la préparation qui devrait conserver une forte intensité de travail humain. Cette évolution vise à diminuer les coûts liés à la main d'œuvre et à améliorer les performances en terme de maintien de la chaîne du froid⁴².

Gestion de stock ou gestion de flux ?

Contrairement à ce que les idéaux types du commerce électronique nés avec Internet et certains nouveaux entrants pouvaient le laisser croire⁴³ les organisations du commerce électronique de produits non dématérialisés n'ont généralement pas donné lieu à une organisation sans stock⁴⁴. A partir de 2000 nombreuses sont les études qui, au contraire, tendent à prouver que le commerce électronique nécessite des stocks. Les études de cas effectuées dans le cadre de ce rapport montrent que dans le secteur alimentaire, dans le cas des cybermarchés en particulier, cette caractéristique est sans doute plus vraie qu'ailleurs. La raison principale est liée au fait que les colis se caractérisent par un contenu multiproduit (30 à 40 produits différents par colis environ pour les cybermarchés) qui n'est généralement pas standardisé et qui est constitué de produits aux caractéristiques très hétérogènes. Or lorsqu'un produit manque dans le colis, c'est l'ensemble du colis qui est mal jugé par les clients et c'est l'ensemble de la prestation qui est dévalorisée.

⁴¹ Ce qui explique sans doute pourquoi Les Galeries Lafayette n'ont pas trouvé de repreneur pour Télémarket.

⁴² Les résultats obtenus avec l'organisation actuelle, bien que supérieurs à ceux obtenus par les clients entre les rayons d'un supermarché et leurs congélateur et réfrigérateur, sont encore inférieurs aux normes imposées aux industriels de l'alimentaire.

⁴³ Nous pensons à l'organisation de Dell notamment.

⁴⁴ Notons par exemple que Amazon qui avait construit son modèle originel sans stock à partir d'une gestion informatisée entre partenaire de flux tendus a finalement construit des entrepôts en nombre dans lesquels sont entreposés les best-sellers.

Encadré 16

Un problème de substitution des produits à l'intérieur des paniers

Pour les cybermarchés organiser ses approvisionnements en flux tendus est extrêmement difficile et risqué. Car comme son nom l'indique, la gestion en flux tendus est toujours proche de la rupture. Or quand les ruptures de stock arrivent en grande surface, le client a la possibilité de changer d'avis en fonction de l'offre réelle et d'opérer une substitution entre produits voire entre groupe de produits. Remplacer à l'intérieur d'un menu du poisson par du bœuf peut avoir un impact sur l'ensemble du reste du panier : les entrées, les légumes, les vins... Les distributeurs par Internet ne savent pas gérer cette substitution. Ils ne peuvent décider de remplacer un produit par un autre sans que le client soit d'accord et n'ont pas encore établi de liaison de communication avec le client qui permettrait qu'il soit mis au courant et qu'il prenne cette décision de substitution dans des délais acceptables pour ne pas remettre en cause la date de livraison. Or plus les délais de livraison sont courts, plus le risque qu'un produit manque est élevé et plus la capacité qu'a le cybermarché de pouvoir gérer cette substitution est faible. Les cybermarchés tentent de diminuer ce risque en gérant les stocks en temps réel et en effaçant automatiquement de l'offre les produits en rupture. Cela n'empêche cependant pas le risque de rupture de stock d'exister, une palette de bouteilles peut être renversée et cassée, un approvisionnement attendu ne pas arriver en temps et en heure. La gestion de ce genre d'incidents se fait par un mail qui prévient le client que sa commande ne sera pas totalement satisfaite, le produit qui n'est pas livré est remboursé. Les remontés d'information clients montrent que ce cas de commande incomplète reste une des causes les plus grandes de mécontentement du client surtout quand elle concerne des produits frais, de la viande ou des légumes que le client avait peut-être prévu de consommer dans l'heure qui suivrait la livraison. L'appréciation de la qualité du service par les clients ne se fait pas en fonction de ce qu'il reçoit effectivement mais de ce qu'il ne reçoit pas. Un produit manque et c'est l'ensemble de la commande et de la prestation qui est mal jugée. Ces remontées d'information montrent également qu'en cas de commande incomplète un client prévenu juge moins mal la prestation qu'un client non prévenu.

C'est pourquoi pour diminuer les risques de rupture, la gestion de l'approvisionnement se fait généralement à partir d'une gestion de stock. Les produits sont en stock et ils sont commandés en fonction de l'évolution des stocks. Pour la grande distribution alimentaire, qui depuis plus de vingt ans travaille à organiser sa gestion d'approvisionnement en flux tendus, cette caractéristique rompt avec les habitudes, les organisations établies dans la logistique d'approvisionnement mais surtout les coûts de gestion des stocks.

On observe que l'activité nécessite d'autant plus d'immobilisation que le nombre de produits par colis est élevé et que ces produits sont hétérogènes (ce qui est généralement corrélé avec le nombre de références offertes et le nombre de fournisseurs). En revanche, plus les colis sont monoproduits, plus le nombre de références est faible, plus le nombre de fournisseurs est faible, plus le mode de gestion est proche de la gestion de flux.

Il est évident mais il est nécessaire de remarquer aussi que plus les produits sont périssables plus le mode de gestion sur stock est coûteux en terme de perte de valeur. C'est pourquoi, certains acteurs spécialistes du frais et du périssable comme Paysans.org et Fromages.com tentent d'échapper à ces risques de rupture de stock ou de gestion de stock coûteux en proposant des paniers (ou des plateaux) standardisés. Ce qui leur permet de mieux gérer les approvisionnements et les stocks et de limiter les risques de rupture et de commandes incomplètes.

Les études de cas effectuées dans le cadre de ce rapport offrent des exemples de chacun de ces deux cas contrastés : celui de Fromages.com fonctionnant en flux tendus et celui de Houra fonctionnant à partir d'une gestion de stock. L'encadré suivant propose de différencier ces deux modèles à partir des caractéristiques de l'offre et de l'organisation.

| Encadré 17 | | |
|--|--|--|
| Gestion de stock versus gestion de flux | | |
| | Caractéristiques favorables à une gestion de flux | Caractéristiques favorables à une gestion de stock |
| Offre | <p>Homogénéité de l'offre</p> <p>Monoproduit ou homogénéité relative des produits : la même température, DLC comparable, récurrence d'achat comparable...</p> <p>Stratégie de niche : proposition répondant à des caractéristiques de la demande spécifiques et bien connues</p> | <p>Hétérogénéité de l'offre</p> <p>Multiproduit et hétérogénéité des produits : Multitempérature, DLC multiples, récurrences d'achat diverses...</p> <p>Stratégie de masse</p> |
| Références | Nombre faible | Nombre élevé |
| Fournisseurs | Nombre faible | Nombre élevé |
| | Dispersion faible | Dispersion élevée |
| | Distance faible entre les fournisseurs et l'entrepôt | Distance élevée entre les fournisseurs et l'entrepôt |
| | Différenciation de métier faible | Différenciation de métier élevé |

Une offre et des formats spécifiques au commerce électronique

Comme nous l'avons déjà vu avec Ooshop et Houra comme avec Paysans.org et Fromages.com, un moyen d'améliorer la qualité du service du commerce électronique en diminuant les coûts de gestion de l'approvisionnement, de stock et de préparation ainsi que les risques de rupture est de formater l'offre en fonction des contraintes économiques (commerciales et logistiques). Ce "formatage" de l'offre consiste à diminuer la profondeur de gamme et à travailler à partir d'une sélection commerciale qui correspond non pas à une stratégie de masse mais à une stratégie de niche. Cette sélection est effectuée en fonction de trois autres contraintes. La première concerne la demande : pour les internautes, l'offre doit être visible et rapide à sélectionner. La seconde concerne l'offre : en diminuant le nombre de références, le distributeur accroît son efficacité tant du point de vue de la gestion du front office que du back office et de la logistique. Cette restriction du nombre de références permet par exemple une meilleure connaissance par les préparateurs des codes et des produits (et donc diminue le nombre de rupture par erreur humaine). Elle permet également de n'offrir que les formats et les conditionnements qui, en terme

logistique sont les plus faciles à manipuler et à gérer. La troisième contrainte concerne l'équilibre et la rentabilité du modèle : les coûts du service de préparation et de livraison sont élevés ils sont estimés par certains observateurs à plus de 30 euros par livraison. Pour équilibrer économiquement leurs modèles les cybermarchands tentent de faire entrer dans les paniers des produits à marge élevée aisés à stocker et à manipuler.

Diminuer la profondeur de gamme et travailler sur des niches

Cette stratégie consiste à faire évoluer (voire à diminuer) la profondeur et la largeur de la gamme de produits offerts au fur et à mesure que les caractéristiques de la demande sont connues. C'est clairement la stratégie suivie par Auchandirect, Ooshop et Télémarket dont l'offre est restreinte à 5 ou 6 000 références. Elle existe aussi chez Houra, qui, au-delà de la largeur de sa gamme et de la médiatisation qui en est faite, travaille également sur une diminution de sa profondeur en sélectionnant les produits les mieux adaptés à sa clientèle cible.

Encadré 18

Un marché de niche : celui de femmes internautes, urbaines ou périurbaines, caractérisées par un nouveau mode de vie.

Le marché visé par les cybermarchands est par définition d'abord restreint à celui des internautes ce qui représente un marché de moins de 2% des foyers en France. Les études de marché effectuées par les cybermarchands alimentaires montrent que les clients sont en grande majorité des femmes (qui s'occupent traditionnellement des courses) qui valorisent l'utilité du service de livraison suffisamment pour pouvoir payer des sommes qui avoisinent ou dépassent les 12 euros. L'utilité des cybermarchands est liée essentiellement au gain de temps que le service de livraison leur procure (du temps qu'elles valorisent généralement en le consacrant à leur famille⁴⁵). Certaines personnes, les femmes enceintes notamment, accordent également beaucoup de valeur au fait que ce service leur permette de déléguer une tâche qui, physiquement, peut s'avérer pénible. Les clientes sont généralement en couple, elles travaillent ou tout du moins exercent une activité (qui n'est pas forcément rémunérée), elles sont urbaines ou périurbaines, elles sont classées dans les catégories socio-professionnelles les plus élevées. Elles sont relativement jeunes (entre 25 et 35 ans), ont un ou plusieurs enfants. Elles utilisent Internet parfois depuis peu de temps, elles l'utilisent d'abord pour son utilité. Elles disposent d'un ordinateur au travail et d'un autre à la maison. La majorité passe leur commande depuis leur domicile. Pour l'instant, l'utilisation commerciale du média reste restreint à une frange limitée de la population issue des catégories socio-professionnelles les plus aisées. La démocratisation de l'outil et de son usage devrait avoir pour effet d'élargir la clientèle des cybermarchands. Il semble cependant que l'un des plus grands freins au développement du marché potentiel des cybermarchands est moins à rechercher du côté de l'usage d'Internet ou du niveau de vie que du côté du comportement d'achat des ménages. Un certain nombre d'acteurs rencontrés lors de notre enquête soulignent en effet que le développement de leur activité de vente à distance de produits alimentaires dépend et dépendra surtout de celui des comportements d'achat des consommateurs. Les responsables de cybermarchés remarquent en effet que pour l'instant se sont d'abord des femmes ayant l'habitude de déléguer des tâches domestiques qui traditionnellement leur incombent (la garde des enfants, le

⁴⁵ Selon les études clients faites par Ooshop.

ménage, le repassage...) qui utilisent leurs services. Autrement dit, cet acte dépend moins d'un niveau de vie et/ou d'éducation que d'un choix de vie, d'un mode de vie et de l'évolution de la mentalité des femmes. En 2002, ce marché a été potentiellement évalué par Carrefour à environ 3 ou 4 milliards d'euros.

Passer d'une logique marketing du conditionnement à une logique logistique

Cette stratégie consiste à tenter de débarrasser les produits des emballages commerciaux qui alourdissent ou gênent le travail de préparation et de logistique et à sélectionner dans les profondeurs de gamme les présentations et les emballages les mieux adaptés (du jus d'orange en briques plutôt qu'en bouteilles de verre, par exemple). Cette stratégie consiste également à offrir les produits dans des quantités et des formats qui simplifient le travail logistique : offrir les bouteilles d'eau par paquet de 6 ou de 12 au lieu de les offrir à l'unité simplifie toute la gestion de l'offre et toute la logistique qu'il s'agisse de la logistique aval ou amont en travaillant avec un conditionnement qui reste le même tout le long de la chaîne logistique. Pour beaucoup de produits il existe des formats spécifiques qui sont généralement distribués à des intermédiaires (détaillants, restaurants, collectivités) qui sont conçus par lots de produits et emballés selon des critères d'efficacité logistique et non pas d'efficacité commerciale. Ces formats intéressent au plus haut point les cybermarchands, il reste que la clientèle des consommateurs n'est pas celle des intermédiaires et qu'elle est très attachée à l'allure du produit, à son image. Cette stratégie se heurte à une limite qui est celle de la reconnaissance du produit par le client. C'est pourquoi les cybermarchés qui se sont lancés dans cette stratégie avancent prudemment dans cette direction et ne le font que pour quelques produits comme l'eau par exemple.

Offrir des paniers ou des plateaux pré-composés

Cette stratégie est suivie par quelques acteurs uniquement. Elle consiste à standardiser l'offre en proposant un nombre restreint de plateaux ou de paniers pré-composés à partir de différentes thématiques. Ce qui permet de pouvoir mieux prévoir les approvisionnements, d'organiser les approvisionnements et les préparations à l'avance, et de gérer les préparations à partir d'un nombre limité de références : panier 1, panier 2...

Encadré 19
Le concept de paniers pré-composés : exemple de l'offre de Fromages.com

Fromages.com propose 10 plateaux de fromages différents. Sur les dix, huit sont standardisés, un change tous les mois (le plateau du mois) et le dernier est créé par le client. Les plateaux se construisent à partir de plusieurs thématiques liées aux goûts des clients (saveurs authentiques, saveurs traditionnelles, saveurs inédites...), aux conditions dans lesquelles ils comptent consommer ces fromages (nombre de convives à table), de la personnalité qui a composé le plateau (chef cuisinier ou affineur réputés...), de la saison (offre du mois). La présentation de chaque plateau s'accompagne de commentaires sur l'histoire des fromages ou leur goût, de suggestions concernant les vins d'accompagnement et la présentation ainsi que des critiques provenant de clients.

| | | | | |
|----|--|---|---|---|
| 1 | Réception Les saveurs authentiques | 9 fromages 1,8 kg 10 à 18 convives | Camembert, Saint Nectaire, Comté, Mimolette vieille, Pas de l'Escolette, Tomme de Savoie, Fourme d'Ambert, Selles Sur Cher, Chabichou | 89 euros livré en Europe 116 euros livré aux USA |
| 2 | Classique Les saveurs traditionnelles | 5 fromages 0,920 kg 6 à 10 convives | Fondant de Brebis, Crottin de Chavignol, Saint-Nectaire, Camembert, Bleu d'auvergne. | 59 euros livré en Europe 78 euros livré aux USA |
| 3 | Découverte Les saveurs inédites | 5 fromages 0,950 kg 6 à 10 convives | Trou du cul, Abondance, Saint-Nectaire, Pas de l'Escalette, Sancerre. | 67 euros livré en Europe 86 euros livré aux USA |
| 4 | Tentation Les saveurs du plaisir | 3 fromages 0,630 kg 4 à 6 convives | Crottin de Chavignol, Camembert, Emmental Français. | 39 euros livré en Europe 48 euros livré aux USA |
| 5 | Le plateau Joël Robuchon Le choix du maître | 5 fromages 1,150 kg 6 à 10 convives | Saint-Maure, Régent, Anneau de Vic-Bihl, Camembert, Comté. | 79 euros livré en Europe 99 euros livré aux USA |
| 6 | Le plateau Jacques Puisais Le goût juste | 5 fromages 1 kg 6 à 8 convives | Selles sur Cher, Saint-Nectaire, Comté, Epoisse, Roquefort | 79 euros livré en Europe 96 euros livré aux USA |
| 7 | Roquefort Carles Le Must du Roquefort | 1 fromage 0,666 kg 12 à 18 convives | Roquefort Carles | 51 euros livré en Europe 66 euros livré aux USA |
| 8 | Le Brie de Meaux fermier Le roi des fromages | 1 fromage | Brie de Meaux fermier | 95 euros livré en Europe 116 euros livré aux USA |
| 9 | Le plateau du mois Le plateau Provençal | 7 fromages 0,780 kg 6 à 8 convives | Lou Pevre, Mascaux, Petit Provençal, Rouleau de Provene, Tetoun, Thym Tamare, Truffe de Valensole | 79 euros livré en Europe 99 euros livré aux USA |
| 10 | La crèmerie gourmande | En fonction de la composition | Composition effectuée par le client La commande est prise en compte à partir de trois fromages. | En fonction de la composition |

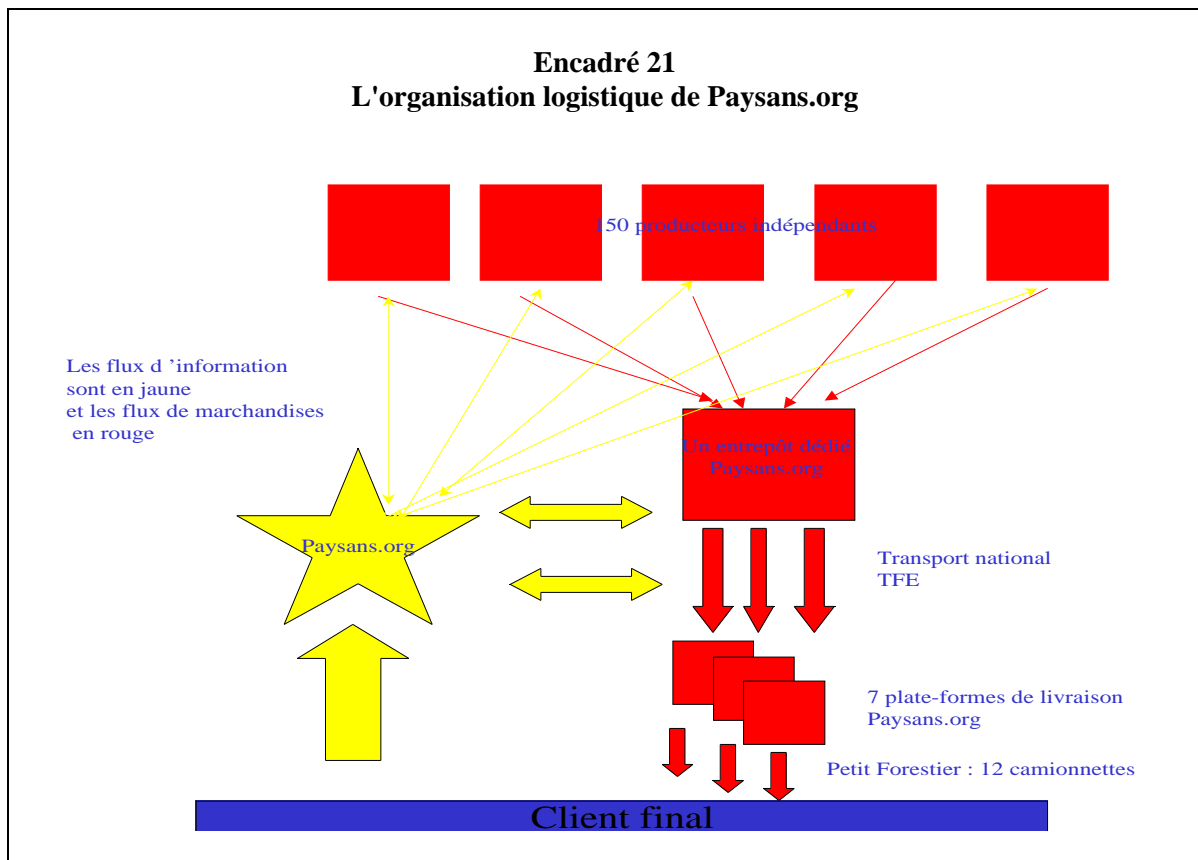
Faire entrer des produits à haute valeur ajoutée et à faibles coûts logistiques dans le panier.

Pour les dirigeants d'Houra, un modèle de cybermarché proposant uniquement des produits alimentaires courants (les mêmes qu'en hypermarché) ne serait pas viable économiquement. Ces produits demandent une organisation logistique trop coûteuse par rapport à la marge que leur vente dégage. C'est pourquoi, dès son lancement, Houra a été conçu par ses dirigeants comme un épicier cherchant à équilibrer son activité à partir d'un panier multiproduits dans lequel seraient introduits des produits à marge élevée et à faibles coûts logistiques comme les fournitures scolaires au moment de la rentrée des classes ou les jouets à Noël. En avril 2002, le dirigeant de Houra, Pierre Bouriez, a annoncé le lancement prochain d'un site affilié destiné au tourisme et au voyage. La majorité des dirigeants de cybermarchés semblent aujourd'hui partager ce point de vue. Même chez Ooshop, le plus alimentaire des cybermarchés, on reconnaît qu'il est essentiel aujourd'hui d'introduire dans le panier des produits à marge élevée et à faibles coûts logistiques. A cet égard il est d'ailleurs symptomatique de constater qu'à l'issu du démantèlement de @carrefour a été conservé et pérennisé le projet de Carrefour multimédia. Il est également important de noter que les projets de Auchan en matière de commerce électronique ont d'abord débuté par la mise en place d'un site de vente de produits culturels (multimédia, disques et livres).

| Encadré 20 | | |
|--|---|--|
| Les cybermarchés : des produits non alimentaires pour équilibrer les modèles économiques | | |
| Auchan | Houra | Ooshop |
| <ul style="list-style-type: none"> • Produits culturels : disques, livres, multimédia | <ul style="list-style-type: none"> • Produits saisonniers : fournitures scolaires en septembre ; décorations et déguisements d'Halloween en octobre, jouets et accessoires de Noël en novembre, produits de jardinage au printemps... • Multimédia • Petit et gros électroménager • Projet de tourisme et voyage • | <ul style="list-style-type: none"> • Multimédia |

Des approvisionnements distincts de l'approvisionnement de la grande distribution

Par définition, les sites spécialisés comme Paysans.org ou Fromages.com se démarquent de la grande distribution et mettent en place des relations directes avec leurs fournisseurs fondées sur une gestion en flux tendus et des délais de livraison courts.

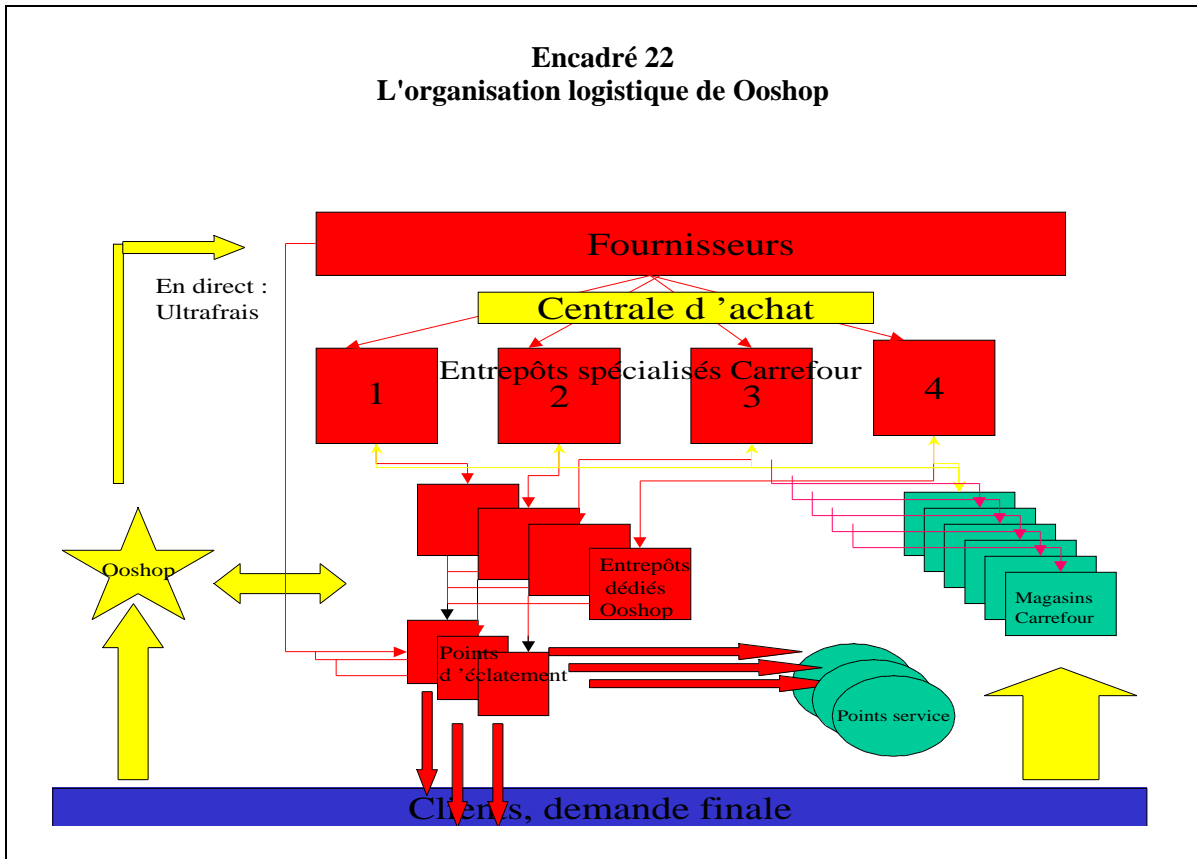


Pour les cybermarchands intégrés à un groupe de la grande distribution en revanche, la logistique est éminemment différente. Ils sont référencés et intégrés au groupe comme les magasins, ils se considèrent d'ailleurs comme un magasin un peu particulier. Cette utilisation des services de la même centrale d'achat, des mêmes réseaux et de la même organisation logistique leur permet de bénéficier des économies d'échelle du groupe et de proposer à leur clientèle les mêmes prix que ceux proposés par les magasins. Tous les approvisionnements ne passent cependant pas par cette organisation. Pour Houra comme pour Ooshop, un tiers environ du volume des approvisionnements ne passe pas par ces canaux mais par une relation directe avec un certain nombre de fournisseurs spécifiques. Il est intéressant de noter que la mise en place de ces approvisionnements directs se fonde sur une logique très différente d'un acteur à l'autre. Chez Ooshop par exemple, la facturation directe concerne tous les produits frais et ultra-frais à DLC très courte comme la volaille ou la charcuterie ou encore les fruits et légumes. Un système d'EDI mis en

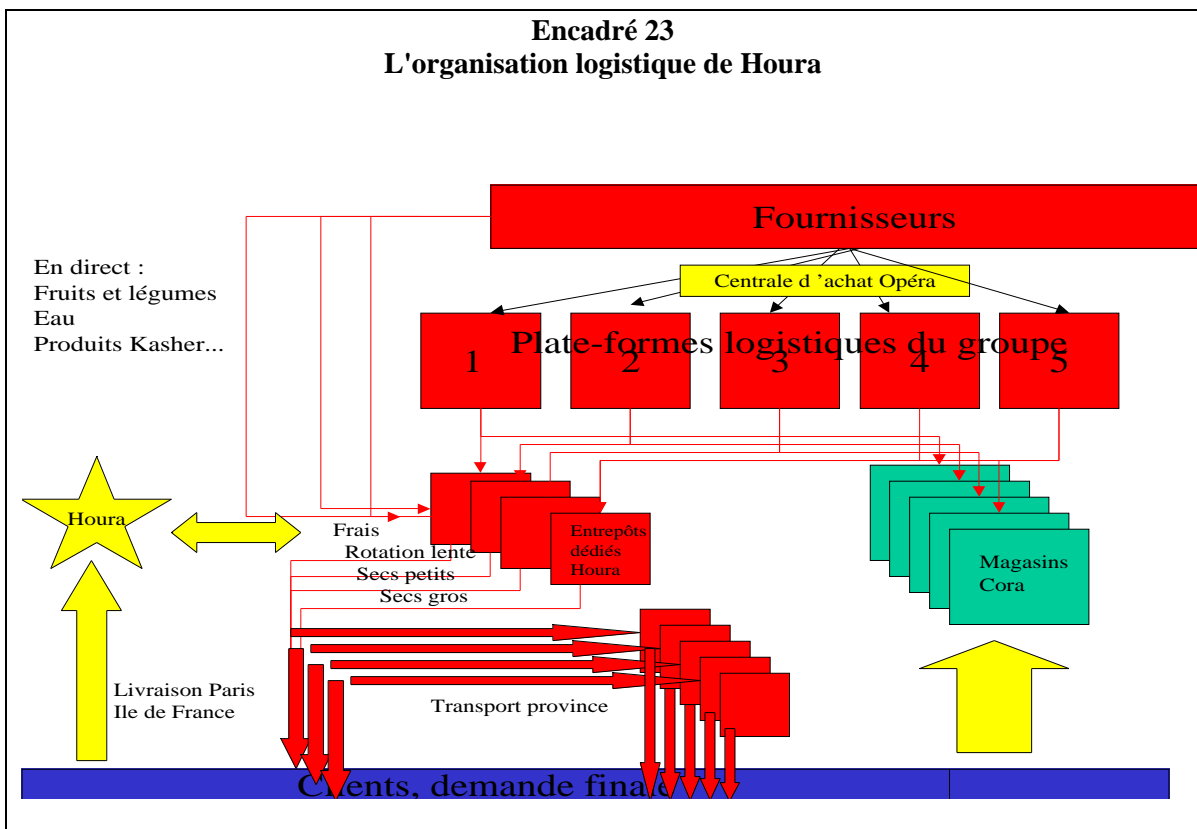
place entre Ooshop et ses partenaires est utilisé pour envoyer directement au fournisseur concerné la partie de commande qu'il doit traiter. Celui-ci prépare ses parties de commande dans des bacs spécifiques qu'il livre directement au point d'éclatement où ils sont regroupés avec les bacs préparés ailleurs et correspondant au reste de la commande. Ce faisant, Ooshop poursuit trois objectifs : le premier est de perdre le moins de temps possible sur les DLC en introduisant aucun délai supplémentaire, le second est de faire effectuer la préparation de commande (sélection des produits, préparation des paniers) par des professionnels ayant une grande connaissance des produits et de leur manipulation, le troisième est d'effectuer des économies dans la gestion de stock en n'ayant pas de denrées trop rapidement périssables en stock. En contrepartie, cette organisation qui correspond à une externalisation des ateliers où le travail est le plus délicat implique de mettre en place une organisation très spécifique : d'abord il y a nécessité de mettre en place un système d'EDI entre le cybermarchand et ses fournisseurs, Ooshop demande ensuite à ses fournisseurs une coordination logistique sans faille de manière à ce que tous les paniers de fruits et légumes ou de charcuterie soient livrés en temps et en heure au Point d'éclatement, mais surtout il est nécessaire pour Ooshop de travailler avec des partenaires capables d'assurer un respect sans faille de la chaîne du froid et des réglementations concernant l'hygiène de ces produits. Paradoxalement, cette externalisation concerne chez Ooshop les produits les plus risqués. L'ensemble de ces caractéristiques instaurent entre Ooshop et ses fournisseurs directs des relations de long terme fondées sur la mise en place d'investissements techniques, organisationnels et humains partagés où la confiance, l'échange d'information et la mise en place de protocoles et de procédures occupent une place importante.

Chez Houra, la mise en place d'approvisionnements spécifiques découlent de logiques différentes et ne concernent pas tout à fait les mêmes produits que chez Ooshop. Houra n'offre pas à ses clients de produits ultra-frais, ses délais de livraison sont trop élevés pour rendre cette stratégie viable. Comme Ooshop, Houra gère ses approvisionnements de fruits et légumes en direct avec un seul et même fournisseur. Au lieu de commander des palettes de fruits en vrac comme le font les hyper et supermarchés, Houra s'approvisionne auprès de son fournisseur en petites barquettes qui sont déjà pesées et emballées. Mais contrairement à Ooshop, Houra ne fonctionne pas en flux tendus. La gestion de ces approvisionnements se fait sur stock et les préparations de commande se font à l'intérieur de l'entrepôt dédié de Houra au même moment que le reste de la commande. Houra enregistre 30% de perte de valeur de son stock de fruits et légumes par jour mais aucune rupture de stock. Les facturations directes de Houra concernent également d'autres produits qui ne sont pas référencés par sa centrale d'achat et qui sont cependant demandés par sa clientèle. Il s'agit par exemple de produits Kasher. Elle concerne également des produits dont le format de livraison ne semble pas le mieux adapté à la logistique spécifique du cybermarché. C'est le cas par exemple de l'eau. Dans les hyper et supermarchés, l'eau est livrée par pack de six bouteilles réunis sur des palettes. A ce format, Houra préfère le conditionnement en carton de douze litres utilisé dans le réseau de distribution des petites surfaces et des collectivités et qui passe par les grossistes.

Encadré 22
L'organisation logistique de Ooshop



Encadré 23
L'organisation logistique de Houra



La livraison à domicile talon d'Achille du commerce électronique

Dès le lancement des premiers projets de commerce électronique a été mise en évidence la difficulté que représente l'organisation de la logistique du dernier kilomètre. Ce segment constitue a priori la plus grande valeur ajoutée du commerce électronique mais également sa source de coût la plus grande et surtout la plus difficile à maîtriser. Aucun des acteurs que nous avons rencontré n'a a priori résolu cette question épineuse concernant l'organisation et l'économie du dernier kilomètre. Les travaux effectués récemment par les acteurs du commerce électronique dans le secteur de l'alimentaire sont menés dans trois grandes directions complémentaires. La première vise à mieux connaître l'économie de ce segment, ses contraintes et ses risques en analysant son fonctionnement et son organisation et en identifiant les causes de ses dysfonctionnements. Il s'agit notamment de mettre à jour les coûts cachés (ou mal connus) de la livraison à domicile de manière à améliorer la productivité et la qualité du service. Parallèlement, un certain nombre d'acteurs se sont lancés dans des projets de commerce électronique sans livraison à domicile. Il existe aussi une troisième direction de recherche qui en Angleterre a été impulsée par Tesco et qui en France est menée par EDF sur des projets de "boîtes à colis" qui affranchissent le commerce électronique de la présence d'une personne sur le lieu de livraison.

Mettre à jour les coûts cachés et améliorer la livraison à domicile.

La livraison à domicile est sans doute le segment le plus délicat de l'activité des cybermarchands de l'alimentaire. Il est délicat dans le sens où c'est un métier qu'à l'origine la majorité des acteurs de la distribution alimentaire, ceux de la grande distribution en particulier ne maîtrisent pas. Ce qui implique qu'ils n'en connaissent ni les contraintes, ni les règles ni les coûts. Il est délicat parce qu'il concerne des produits fragiles, par leur conditionnement (en verre pour certains), mais surtout par leur nature (œufs, fruits et légumes) dont dépendent des conditionnements spécifiques, des délais de consommation et des obligations de température dirigée et de respect de la chaîne du froid. Il est délicat dans la mesure où il s'avère extrêmement coûteux, c'est une part importante du coût total de la production du service. Selon nos estimations, ce poste que l'on appelle "logistique et livraison finale" et qui concerne l'ensemble des coûts à partir des points d'éclatement s'élève en moyenne à près de 50% du coût total de production des services proposés par les cybermarchands. Ce qui représente entre 15 et 30 euros par commande. Cette activité est délicate enfin parce qu'elle est le seul lien physique entre le client et le cybermarchand. C'est donc un moment important où le fait que la livraison se fasse à l'heure et dans les conditions prévues, que le chauffeur soit non seulement efficace (capable de transporter rapidement l'ensemble des colis de son camion au domicile du client) mais aimable et serviable, professionnel, sont primordiaux dans la perception que le client a de la qualité du service et de l'image du cybermarchand. C'est du chauffeur livreur que dépend en dernier ressort la satisfaction du client.

Encadré 24

Les facteurs de satisfaction du client d'un cybermarchand

Concernant l'offre

- Une bonne adéquation entre ses besoins et l'offre (nombre et qualité des références sélectionnées par le cybermarchand)
- Une convivialité du service, un usage rapide et simple, un paiement sécurisé
- La commande doit être complète ce qui implique une disponibilité réelle des produits offerts en ligne ou une bonne prévision de cette disponibilité
- Qualité des produits et fiabilité du service en terme notamment des DLC, du respect de la chaîne du froid, de la veille sanitaire et de la traçabilité des produits

Concernant la livraison finale

- Des dates et des fenêtres de livraison qui ne soient pas trop contraignantes
- Le respect des horaires de livraison
- Une gestion efficace des impondérables
- L'amabilité, la serviabilité du livreur

Pour améliorer le service de livraison finale, les cybermarchands poursuivent deux objectifs complémentaires : ils cherchent à diminuer les coûts en améliorant l'organisation des tournées et parallèlement ils tentent d'améliorer la qualité du service et de réduire les coûts en luttant contre les échecs de livraison. La diminution des coûts liés à la livraison finale n'est pas aisée.

Pour organiser de manière efficace le transport, le responsable doit connaître le nombre de bacs préparés par type de flux (secs, frais, surgelés...), par zone de destination et par client. Pour prévoir le nombre de camionnettes d'un jour sur l'autre, le logisticien doit pouvoir prévoir le nombre de clients qu'il aura à délivrer sur chaque zone et surtout le nombre de bacs que cela devrait représenter. Chez Ooshop par exemple, une camionnette contient 15 bacs. Une camionnette peut donc livrer 15 clients qui ont des commandes de 1 bac uniquement ou 5 clients à 3 bacs. Chez Houra, en moyenne, les commandes représentent entre 5 et 9 bacs par client. Chez Paysans.org elles représentent 3 bacs. Des systèmes d'optimisation des tournées pour les flottes de livraison en milieu urbain améliorent le remplissage moyen des camionnettes.

Les échecs de livraison constituent un facteur d'accroissement de coûts important. Cet échec existe quand un colis préparé n'a pas pu être livré par le chauffeur. Cela peut être dû à une mauvaise connaissance de la géographie de la zone par le chauffeur (situation du lieu, organisation de la circulation...), à une erreur d'adresse ou de code de digicode. Pour lutter contre ces échecs les cybermarchands développent plusieurs stratégies. La première consiste comme dans le cas de Houra à faire appel à des entreprises de transport qui connaissent bien la zone de livraison. La seconde consiste comme chez Paysans.org à équiper les véhicules de système de GPS. La mise en place à l'intérieur des camions de ces systèmes de guidage et de communication permet de suivre en temps réel le cheminement des camions, ce qui permet de diminuer les retards, de modifier la trajectoire d'un camion et en cas de retard de prévenir le client et de l'informer de l'heure exacte de la livraison. Pour lutter contre les erreurs d'adresse, les questionnaires clients ont été améliorés et complétés. De plus, l'équipement en téléphonie mobile des chauffeurs leur permet à tout

moment, en appelant directement le client de vérifier et de compléter en temps réel les informations dont il dispose.

L'absence client est une autre source d'échec de livraison sur laquelle travaille les cybermarchands. C'est une cause d'échec évidente dans des conditions exceptionnelles mais surtout c'est une des plus grandes causes d'échec de livraison en temps ordinaire. Or le coût d'une commande préparée et livrée qui n'entre pas chez le client est intenable, du point de vue du coût du transport notamment. Pour éviter cette absence du client au moment de la livraison les cybermarchands développent trois stratégies. La première consiste à proposer au client des fenêtres de livraison qui soit suffisamment ouvertes pour être tenables par le livreur et suffisamment fermées pour que le client n'ait pas l'impression d'attendre et de perdre son temps. Pour le client, la précision du rendez-vous et la ponctualité du cybermarchand constituent le second argument dans son jugement sur la qualité du service. Sur Paris, ces fenêtres ont été fixées par Ooshop et Houra à deux heures. Ce sont les fenêtres les plus petites proposées par les cybermarchands industrialisés. En Province, Houra comme Picard proposent des fenêtres supérieures à six heures ce qui oblige le client à être présent chez lui ce jour là et diminue sensiblement la valeur ajoutée du service. La seconde stratégie consiste à proposer au client plusieurs créneaux de livraison de manière à ce que celui-ci choisissent celui qui lui convient le mieux et qui est le mieux adapté à son emploi du temps. Cette seconde stratégie a également une valeur commerciale non négligeable puisqu'elle évite au client l'impression d'obligation : ce n'est pas le cybermarchand qui l'oblige à être présent, c'est lui qui choisit d'être présent un jour à une heure donnée. La troisième stratégie consiste à fixer le rendez-vous avec le client de manière contractuelle et à lui faire payer le service au moment de la commande (avant la livraison) de manière à ce que le client se sente engagé et motivé à être présent.

Ceci étant il reste les "impondérables", tous les événements imprévus à l'origine de condition de livraison exceptionnelle : la neige, la pluie importante, la grêle, les grèves de transports en commun ou les manifestations sont autant de causes qui, à Paris et en région parisienne peuvent engendrer rapidement des embouteillages et gêner le service de livraison. Mais contrairement à ce que la terminologie pourrait le laisser penser certains de ces événements peuvent être connus à l'avance, et pour la plupart, il est possible non pas de les prévoir mais d'en prévoir et d'en intégrer les conséquences. Si beaucoup de cybermarchands continuent aujourd'hui à subir ces impondérables, certains comme Ooshop les considère comme faisant partie des conditions de fonctionnement d'un cybermarché et tentent de les gérer.

Encadré 25

La gestion des impondérables par Ooshop;

Les dirigeants d'Ooshop évaluent qu'un jour sur quinze leur entreprise se confronte à un impondérable qui gêne le déroulement du service de livraison finale : changement de temps, travaux routiers, accidents, manifestations, embouteillages... Le créneau de livraison proposé par Ooshop à ses clients est l'un des plus courts du marché, puisqu'il porte sur une fenêtre de 2 heures uniquement. Ce qui commercialement semble constituer une période d'équilibre acceptable entre la satisfaction du client et les contraintes logistiques. Du point de vue commercial, il est difficile pour l'entreprise d'étendre ce créneau sur un temps plus long. Cependant les jours de neige, les jours de grèves ces créneaux ne suffisent pas, les temps de livraison s'accroissent de manière drastique remettant en cause l'intégralité de l'organisation de la livraison. Une journée "Paris sans

voiture" par exemple est totalement ingérable pour l'entreprise. Dans ces conditions, les temps de livraison ne sont pas respectés et parallèlement les clients eux non plus ne peuvent généralement pas être chez eux à l'heure.

Au lancement d'Oohop l'entreprise ne savait pas gérer ces conditions exceptionnelles. Aujourd'hui avec l'expérience l'entreprise apprend que de ces cas aussi on peut dégager des règles. L'entreprise connaît de mieux en mieux ces circonstances exceptionnelles et leurs impacts et commencent à savoir les gérer. Différents outils de gestion ont été mis en place. Le premier consiste à pouvoir prévoir les conditions de circulation en connaissant les prévisions météorologiques et en étant à l'écoute des préavis de grève, celles des transports publics notamment (train, train de banlieue, RER et métro). Le second consiste à mettre en place et à prévoir des organisations différenciées suivant les conditions. Oohop prévoit par exemple que les jours de grève des transport ou de neige les tournées de livraison finale doivent démarrer plus tôt dans la journée, deux à trois heures avant l'heure normale. A ce système exceptionnel s'ajoute un élément de flexibilité intégré à l'organisation quotidienne appelé le système des "Saint-Bernard". Un Saint-Bernard est un chauffeur en plus sur chaque zone de livraison. Il n'a pas de livraison ni de tournée d'attribuée mais il est présent dans un point d'éclatement au cas où... Il veille à ce que tout se passe comme prévu et doit aider les autres chauffeurs quand quelque chose ne va pas : remplacer celui qui tombe malade, arriver avec un autre camion pour reprendre le chargement d'un camion en panne, prendre une partie d'une tournée en retard. Le "Saint-Bernard" constitue également sur chaque point d'éclatement le couple camion-chauffeur supplémentaire qui permet de boucler la tournée quand le nombre de clients ou de colis dépasse ceux qui avaient été prévus. Le "Saint-Bernard" constitue l'élément flexible indispensable pour assurer l'adaptation nécessaire à la qualité du service de livraison de Oohop. Le dernier outil de gestion de l'impondérable consiste à prévenir le client. Cette action se fait par mail une journée au plus tard avant la date de livraison. Il reste cependant que ces événements imprévus peuvent subvenir trop tard dans la journée pour être anticiper et que le client peut lui aussi ne pas être là. L'entreprise travaille actuellement à la mise en place d'un mode de gestion de ce type de problème avec les clients qui permettrait de rendre l'organisation de la livraison finale plus flexible et plus adaptable. Une organisation par système d'appel téléphonique est envisagée. Un centre d'appel a été mis en place. Le service spécifique à Oohop se situe non pas au siège d'Oohop mais au centre d'appel de Carrefour. Ce centre d'appel a d'abord une fonction commerciale, il répond à tous les appels concernant les services offerts par Oohop : les zones de livraison, le prix, les conditions... C'est également un centre technique qui répond aux questions concernant des produits (comme les ordinateurs). Il a également pour fonction d'enregistrer les appels des clients qui souhaitent modifier leur commande ou leur créneau horaire de livraison. Il reçoit les appels mais n'en passe pas.

Encadré 26
Les objectifs "qualité" d'un cybermarchand

| Objectifs | Actions |
|--------------------------------|--|
| Diminuer les ruptures de stock | <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la connaissance des flux et amélioration de la gestion de ces flux. • Pilotage en direct de l'offre sur le site à partir des stocks • Mise en place d'un mail de récapitulation de la commande qui annonce les manquants |

| | |
|---|--|
| Diminuer le nombre d'erreurs de préparation de commande | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un entrepôt dédié • Organisation "scientifique" de la préparation de commande à partir d'un éclatement de la préparation en ateliers spécialisés • Organisation ergonomique de l'espace et de l'usage de terminaux informatiques qui, pour chaque commande mettent en cohérence l'ordre des lignes de préparation en fonction de l'organisation de l'espace; • Mise en place d'outils informatiques et mécaniques d'aide à la préparation de commande |
| Diminuer le nombre d'échecs de livraison lié à l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage : le développement de l'activité permet dans la durée de toujours mieux organiser et gérer les tournées • Système d'optimisation de tournées améliorant le remplissage moyen des camionnettes • Embarquement de systèmes de communication et de GPS • Compléter et améliorer la prise d'information client pertinentes à la commande (nom, adresse, digicode, étage...) |
| Diminuer le nombre d'échec de livraison lié à l'absence du client | <ul style="list-style-type: none"> • Paiement des produits et des services à la commande • Des fenêtres restreintes qui diminuent le temps de présence du client et son attente • Proposition de plusieurs RDV possibles • Prise de rendez-vous contractuel • Confirmation par mail • Systèmes de communication interactifs |
| Gérer les impondérables | <ul style="list-style-type: none"> • Outils de veille et de prévision • Organisation de plans différenciés suivant les situations : situation "normale", situation "exceptionnelle"... • Mise en place d'outils et d'organisation permettant l'introduction dans le système d'une certaine flexibilité (exemple des "Saint-Bernard" chez Ooshop) • Mise en place d'un système de communication rapide et interactif avec le client fondé principalement sur l'usage du mail et surtout du téléphone. |

Affranchir le commerce électronique de la livraison à domicile.

A ces premières directions stratégiques qui ont pour objectif d'améliorer la qualité et l'efficacité des services de livraison à domicile s'ajoutent celles qui visent à mettre en place et à proposer aux clients des solutions alternatives à la livraison à domicile comme les livraisons en magasin, les livraisons à côté des magasins par des systèmes de drive-in, des livraisons en points relais soit en périphérie sur des axes routiers soit à proximité des lieux de travail de la clientèle, soit à l'intérieur des villes à proximité des lieux d'habitation. Ces solutions ont pour effet positif de diminuer les coûts liés à la dispersion des clients en leur proposant d'effectuer une partie du trajet pour se rendre sur un lieu commun au plus près d'un de leur lieu de résidence (domicile ou travail) ou de leur lieu de passage. Il permet également d'affranchir le commerce électronique de la présence obligatoire du client au moment de la livraison ce qui simplifie de façon importante la gestion de la livraison.

Encadré 27
Les derniers kilomètres chez Ooshop :
livraison à domicile ou retrait du colis sur le trajet de retour à la maison

Les clients de Ooshop ont le choix entre se faire livrer à leur domicile et venir retirer leurs colis dans des "Points services" situés dans les zones de travail ou dans des points "Colis contacts" en station service.

Les "Points services" sont des petits entrepôts situés dans des zones de travail dans lesquels sont entreposées des commandes que les clients de la zone viennent chercher en voiture. Ooshop entretient actuellement cinq "Points service" : un dans Paris à Bercy Village et les quatre autres autour de Paris, à Vélizy au siège actuel d'Ooshop, aux Ulis, à Rungis et à Ivry.; Les emplacements en zone emploi hors de Paris ont été choisis en fonction des caractéristiques suivantes : ce sont des zones d'activité à fort taux de "cols blancs", elles sont assez mal desservies par les transports en commun (il n'y a notamment pas de desserte rail) et se caractérisent donc par une forte concentration des propriétaires de voitures. Ce service de livraison s'adresse aux clients travaillant dans ces zones intéressés pour faire un détour de 5 à 10', le soir après leur travail, pour s'approvisionner. C'est un concept qui s'apparente à celui de drive-in. Grâce à ce mode de livraison, les clients ne sont pas tenus par un rendez-vous et économisent le coût de la livraison à domicile. Selon Ooshop, ce système constitue une excellente alternative au mode de livraison à domicile. C'est un service plus simple à organiser, moins coûteux, soumis à moins de contraintes et à moins de risque. Il concerne aujourd'hui un peu plus de 2 000 clients ce qui représente près d'un client d'Ooshop sur dix.

Les "Colis contact" constituent également des points d'entreposage où les clients d'Ooshop peuvent venir retirer leurs colis. Ooshop en a ouvert deux en mai 2002 en stations service l'un à Rambouillet et l'autre à Guyancourt. Ces ouvertures se sont faites en collaboration avec le pétrolier ElfTotalFina. Les raisons pour lesquelles Ooshop a choisi de travailler avec des stations services sont nombreuses. Leur situation géographique sur les grandes voies de circulation permet aux clients de Ooshop de prendre leur colis sur leur trajet de retour du travail. De plus, par nature, les locaux sont de plain-pied et ils possèdent des places de parking. Ces parkings sont également faits pour accueillir des camions et notamment des 38 tonnes. L'accès aux locaux est donc aisé pour Ooshop (qui vient déposer les colis) comme pour les clients (qui viennent les reprendre). Une autre raison est que ces stations services ont des horaires d'ouverture qui couvrent la plus grande partie de la journée. Il s'avère enfin que, depuis un certain temps ces stations services ont développé un service de vente de produits alimentaires qui, non seulement, les oblige à posséder des locaux réfrigérés et du personnel compétent mais qui a souvent été l'occasion pour ces stations services de redessiner et de réagencer leur espace intérieur. Les premiers essais de Ooshop avec un autre pétrolier s'étaient en effet heurtés au problème d'inadéquation de l'image entre les stations services et Ooshop, entre l'essence et les produits alimentaires.

On observe à l'étranger des systèmes similaires développés dans des partenariats comparables à ceux observés en France et des systèmes différents dont on ne sait pas très bien s'ils pourraient ou non être repris en France. A l'exemple des partenariats avec la Poste. Dans un certain nombre de pays en effet (la Suède, la Suisse, le Canada...) les bureaux de poste naturellement disséminés sur tout le territoire sont utilisés comme "Point relais". Il s'agit le plus souvent de produits secs mais également de produits alimentaires. C'est le cas par exemple de Shop qui a construit un partenariat avec la Poste Suisse permettant à ses clients de retirer leurs colis de produits alimentaires dans le bureau de Poste le plus près de chez eux.

La livraison à domicile sans présence du client : la boîte à colis

Une autre solution développée en Suède par la Poste nationale, aux Etats-Unis par Streamline et en Grande Bretagne par Tesco (en partenariat avec plusieurs entrepreneurs immobiliers) pourrait également être reprise en France. C'est en tous cas l'hypothèse faite par le centre de Recherche et de Développement de EDF qui réfléchit à la maison du futur. La boîte à colis est une sorte de reproduction réfrigérée de la boîte à lettres. Ce sont des compartiments à températures dirigées intégrés au logement et munis de deux portes, une à l'extérieur accessible au livreur et l'autre à l'intérieur. Ce système permet au livreur de déposer tous les colis au domicile du client même en son absence et à tout moment de la journée (tôt le matin, comme tard dans la journée, voire même la nuit). Un système de sécurité empêchant l'ouverture simultanée des deux portes évite que le réfrigérateur puisse servir d'accès à l'habitation. Une combinaison secrète est donnée au vendeur lors de la commande. Le système développé par Tesco prévoit également qu'une puce intégrée au réfrigérateur adressera un email ou SMS au client lorsque la livraison aura été faite. David Phillips qui dirige Home Delivery Access, la société produisant les boîtes à colis en collaboration avec Tesco, affirme que des promoteurs immobiliers anglais sont déjà prêts à intégrer cette option dans leurs nouveaux projets immobiliers⁴⁶. Cette solution a pour avantage de conserver pleinement toute la valeur ajoutée du commerce électronique et de la livraison à domicile en affranchissant le système des contraintes liées à l'obligation de présence du client (rendez-vous, organisation des tournées soumise à des contraintes horaires disparates, obligation de ponctualité et de relation commerciale). Ce système permet également de mettre en place un mode de livraison universel utilisable par tous les cybermarchands.

IV De l'externalisation à l'internalisation : des métiers et des compétences en construction

En amont comme en aval, s'observe dans le secteur alimentaire du commerce électronique une tendance très forte à l'internalisation des fonctions de logistique et de transport alors même que la logique de départ était celle de l'externalisation. Trois arguments peuvent être avancés pour expliquer cette tendance :

1. ces entreprises n'ont pas trouvé sur le marché du transport et de la logistique les services et les compétences adaptés à leur nouvelle activité ;
2. les cybermarchands ayant une activité traditionnelle prennent conscience que logistique traditionnelle et logistique de commerce électronique ne sont pas forcément deux activités très éloignées et que sinon l'intégralité de l'organisation logistique traditionnelle du moins certains segments peuvent être intégrés et les compétences partagées et adaptées ;
3. la réussite d'une stratégie de e-commerce dépend surtout de la capacité de l'entreprise à gérer et à coordonner en temps réel les flux d'information et les flux physiques qu'ils génèrent.

⁴⁶ "Le frigo s'ouvre au e-commerce" www.e-logisticien.com du 10 juin 2001.

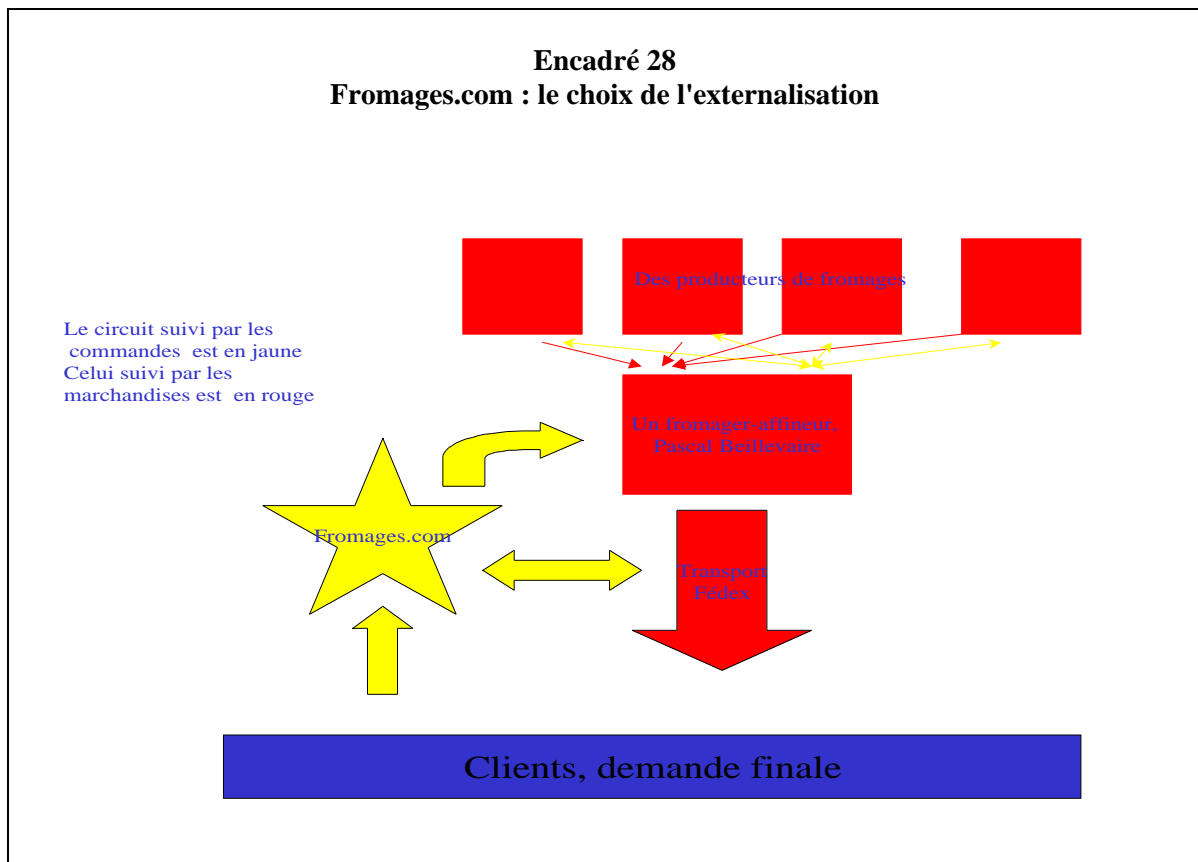
La logistique du commerce électronique de produits alimentaires un métier nouveau ?

Dans un premier temps, tous les acteurs que nous avons rencontrés avaient opté pour une externalisation de leur logistique et de leur transport. La logistique et la livraison n'étaient pas leur métier et elles n'en possédaient pas les compétences. Cette externalisation leur permettait d'accroître leur flexibilité et de diminuer leurs coûts d'adaptation aux fluctuations rapides et importantes de leur activité. On observe aujourd'hui au contraire une tendance forte à l'internalisation de ces activités de préparation de commande et de livraison. Les raisons sont nombreuses. La plus importante réside dans les besoins par les acteurs de maîtriser les coûts mais surtout de maîtriser la qualité de ces deux phases.

Fedex, intégrateur de services pour Fromages.com : une externalisation réussie

Fromages.com fait partie de ces cybermarchands qui limitent leur activité à la gestion d'un site Internet en choisissant de sous-traiter la logistique à un spécialiste : FedEx. FedEx est ce qu'on appelle en logistique un "intégrateur" : une entreprise qui propose à ses clients une offre intégrée de services comprenant la gestion et le suivi des flux physiques (du stock à la livraison finale) et des flux d'information associés. Lorsqu'une commande est passée sur le site de Fromages.com, le fromager-affineur et FedEx en sont immédiatement et simultanément informés. L'affineur prépare le ou les plateaux commandés et les pré-emballent. FedEx prend ensuite la livraison du plateau en charge. Ses prestations incluent les lettres de transport aérien, les procédures douanières, la confirmation de la commande par email et l'émission d'un bon de livraison. Selon Monsieur Fallabert directeur de Fromages.com les facteurs fondamentaux expliquant la réussite de son entreprise résident notamment dans l'intégration des systèmes d'information avec FedEx et le fait que FedEx assume l'entière responsabilité de la livraison. Ce partage des tâches bien assumé et bien géré permet à chacun de se concentrer sur son métier et ses savoir-faire. *"Nous sommes avant tout une société de services avant d'être des fromagers. Notre métier est de faire vivre un site et de créer du trafic. La fidélisation de notre clientèle est très importante. 6 clients sur 10 recommandent tous les 4 mois... Ce système nous permet de livrer 85 % des commandes en 24 heures partout dans le monde, sauf au Japon, où la livraison s'effectue en 36 heures. Mais nous travaillons à raccourcir les délais. FedEx n'est pas le prestataire le moins cher du marché, mais il nous permet de respecter nos engagements de rapidité. Aujourd'hui, notre logistique est parfaitement rodée".*

Encadré 28 Fromages.com : le choix de l'externalisation



Houra : de l'externalisation à la réinternalisation

Contrairement, à ce qui se passe entre Fromages.com et FedEx, les expériences menées par Houra pour externaliser sa logistique n'ont pas été couronnées de succès. Ce qui s'expliquerait selon les dirigeants d'Houra par le peu d'expérience que les prestataires de service ont de l'alimentaire, de la complexité élevée des systèmes logistiques à mettre en œuvre et de la faible représentation de l'activité dans le chiffre d'affaires des prestataires qui s'y sont peu investis.

A son lancement, Houra était construit comme Fromages.com à partir d'une logique d'externalisation très poussée : la logistique était prise en charge par Géodis Logistics dans un entrepôt de 15 000 mètres carrés établi à Bussy-Saint-Georges à une trentaine de kilomètres de la Porte de Bercy. Un centre d'appels était organisé au sein de Phone-Permanence, le transport était assuré par Calberson et l'installation de l'électroménager sous-traitée à Dubois. L'activité de Houra se restreignait à la gestion commerciale du site et des commandes générées par le site et l'ensemble devait être intégré grâce à une gestion coordonnée des flux physiques à partir de la mise en place de flux d'information partagés en temps réel. A peine lancé, Houra.fr rencontre d'importants soucis d'approvisionnement et de logistique. La spectaculaire campagne publicitaire qui a accompagné le lancement du

site a provoqué un afflux de visites et de commandes, qui, si on en croit la presse de l'époque⁴⁷, a considérablement détérioré la qualité du service promis par le site : délais de livraison accrus, préparation de commandes incomplètes, rupture de stock... En dehors des retards qui, selon l'entreprise, devaient se situer aux alentours de 10%, l'entreprise ne diffusait aucun chiffre. Les observateurs présument cependant que les données rendues publiques sous-estimaient grandement la réalité. L'erreur la plus grande d'Houra a sans doute été de sous-évaluer l'ampleur de la demande que l'entreprise aurait à satisfaire. Les outils, les pratiques, le personnel n'étaient pas prêts pour affronter une telle demande. Entre autre objet de réflexion, Houra s'intéresse à nouveau à sa gestion et à son organisation logistique. A l'époque, la préparation de commande s'organisait à partir d'un système manuel de picking en entrepôt aménagé à partir de rayons. L'entrepôt ressemblait alors à un hypermarché où, à la place des clients, s'activaient entre 40 et 60 préparateurs. Charge à chacun d'entre eux, pour chaque commande, de parcourir l'intégralité des rayons et, au passage, de piocher dans les rayons les produits commandés par le client. Pour Houra, cette organisation qui ne prend en compte ni les caractéristiques des produits ni celle du travail était à revoir de manière à accroître la qualité de la préparation de commande et la productivité des préparateurs. Parallèlement, l'entreprise faisait le constat qu'elle ne savait ni prendre en compte, ni prévoir, ni gérer les variations d'activité autrement qu'en s'adaptant sans cesse et souvent dans l'urgence. Cette caractéristique expliquait également le grand nombre d'intérimaires employés par les sous-traitants de la logistique et du transport et leur fort taux de turn-over. Comment, dans ces conditions améliorer la qualité du travail, comment former et comment motiver le personnel ? Le cybermarchand faisait enfin le constat que toutes les erreurs de préparation, les pertes de colis, la casse au cours de la livraison lui restaient inconnues jusqu'à la réaction du client mécontent qui réclamait son colis ou son produit et faisait état de ses griefs. Ce mécontentement était aggravé par le fait que l'entreprise ne pouvait pas répondre avant 24 heures, voire 48 heures, ce qui nuisait singulièrement à sa réputation. Comment diminuer les erreurs de préparation et de livraison et comment passer d'un mode réactif à un mode actif où il s'agirait de prévoir et d'anticiper plutôt que de guérir ? Sans aucune expérience ni du commerce électronique ni de l'activité commerciale et gestionnaire de stock et de préparation de commandes alimentaires multi-produits, les compétences logistiques de Géodis sont apparues insuffisantes et peu adaptées. Après une nouvelle expérience peu concluante avec Hayes Logistics, Houra a finalement décidé de réinternaliser l'activité en construisant une équipe de logisticiens issus dans leur majorité de la grande distribution ou de la distribution alimentaire par correspondance. Les acteurs traditionnels de la logistique n'avaient pas su gérer efficacement l'activité spécifique du cybermarchand caractérisée notamment par des commandes multi-produits hétérogènes tant du point de vue de la DLC que de la fragilité des produits, de la température, du poids, de la taille, du conditionnement, ou encore de la récurrence d'achat. Entre autres modifications l'une des principales liées à la réinternalisation de la préparation a été de mettre en place une organisation "scientifique" de la préparation de commandes à partir d'un éclatement de la préparation en ateliers spécialisés, de l'organisation ergonomique de l'espace et d'une mise en place d'outils informatiques et mécaniques d'aide à la préparation à laquelle s'est ajouté une intégration plus étroite des activités commerciales et logistiques.

⁴⁷ Kamal, 2000 ; Pinet 2000b, 2000c

Les déterminants clés d'un fonctionnement logistique efficace

En conclusion des études de cas que nous avons menées dans le secteur alimentaire, et à la lumière des deux expériences que nous venons de relater, six facteurs clés concernant l'organisation logistique peuvent être avancés pour expliquer le succès d'une stratégie de e-commerce dans l'alimentaire : une bonne adéquation entre la capacité productive et logistique de l'offreur et l'extension de son offre, la mise en place d'une solution logistique sur-mesure (souvent complexe) adaptée aux caractéristiques de l'offre et du travail, la sélection de zones de livraison pertinente, la prise en compte et la gestion efficace des variations de l'activité, un appui sélectif sur l'organisation pré-existante, une intégration des systèmes d'information entre partenaires et une circulation en temps réel des flux d'information.

Une bonne adéquation entre la capacité productive et logistique de l'offreur et l'extension de son offre

Les déboires de Houra à son lancement montre qu'Internet peut fonctionner comme un formidable multiplicateur de la demande adressée à une entreprise. L'ouverture d'un site sur Internet touche d'emblée une population de 11 millions d'internautes français et de millions d'autres internautes étrangers. L'entreprise doit être prête quand elle lance un service par Internet à répondre à la demande qu'elle provoque. D'où l'intérêt pour bon nombre d'acteurs à la mise en place de caractéristiques restrictives par codes d'entrée réservés aux clients fidèles d'un magasin (comme dans le cas d'Eau Vive) ou restriction de la zone de livraison. Aux stratégies tous azimuts de Houra et de Paysans.org qui se sont soldées par des gros problèmes d'efficacité et de rentabilité et la fermeture de zones de livraison s'opposent les stratégies prudentes des "petit pas" de Eau-Vive, Ooshop et de Auchan-Direct qui restreignent leur offre à une demande dense sur de très petites zones de livraison qu'ils savent pouvoir couvrir sans problème. Leur offre s'élargit à des zones de livraison et à une clientèle plus vaste au fur et à mesure que s'accroît la capacité de réponse de l'entreprise tant au niveau des capacités productives (nombre de colis préparés par jour, niveau et rotation des stocks), qu'au niveau logistique (nombre de camionnettes et de chauffeurs, connaissance de la zone livrée).

Une solution logistique et une organisation sur-mesure

On observe des différences très importantes d'organisation et de coût de la logistique amont en fonction du nombre de produits différents par commande, de la plus ou moins grande hétérogénéité des caractéristiques de ces produits en terme notamment de DLC, de température, de fragilité, de poids, de taille, de conditionnement, de récurrence d'achat. Globalement nous observons que plus l'offre est homogène comme l'est par exemple celle de Château-on line qui n'est constituée que de vin ou encore celle de Fromages.com s'agissant de fromages ou enfin de Picard qui n'offre que des produits surgelés et moins l'organisation logistique est complexe. Plus les modèles industrialisés en gestion de flux sont simples à mettre en œuvre et efficaces. Plus les produits offerts sont nombreux et hétérogènes plus la gestion de l'agrégation est complexe et difficile à mettre en œuvre et plus l'activité est concernée par des risques de rupture de stock, plus la part d'activité gérée sur stock est importante. Cette discussion montre que le commerce électronique de produits alimentaires est une activité très pointue et très complexe qui nécessite de lourds

investissements et la mise en place de solutions sur-mesure qui n'existaient pas sur le marché avant le commerce électronique. Dans les cas de commandes multi-produits notamment ces solutions sont souvent développées à l'intérieur des entreprises par les cybermarchands eux-mêmes.

Encadré 29

Les nouveaux métiers de la logistique : gestionnaire et préparateur de commandes.

Le secteur alimentaire cybermarchand se caractérise par une quantité très importantes de références mais surtout une diversité de produits. Le travail de stockage se différencie par atelier en fonction du poids des produits, de leur fragilité, de leur température et de leur DLC. Les colis multiproduits se caractérisent par des tailles et des poids différents, mais également des DLC différentes, des températures différentes. Les solutions logistiques sont d'autant plus difficile à mettre en place que les colis ne sont jamais standardisés ni en poids ni en taille, ni en valeur, ni en destination. Le mode de gestion se caractérise par une gestion mixte de flux et de stock : des stocks pour ne pas avoir à assumer de ruptures et une gestion de flux pour les produits à très faible DLC ou les produits à niveau de rotation élevé, stable et prévisible. Pour Olivier Bourdé responsable de la logistique de Houra, le métier de préparateur de commande et de livraison à domicile existait bien avant le commerce électronique mais dans une moindre mesure dans des entreprises spécialisées dans la vente par correspondance de produits alimentaires comme Picard ou Maximo qui ne géraient cependant ni de gros volumes ni des températures différenciées. Dans tous les cas, ce métier n'existait ni chez les professionnels de la logistique ni chez ceux de la messagerie et du transport. *"Le gros problème de nos prestataires est qu'ils ont voulu traiter de la même façon tous les produits alors que c'est quasiment impossible on ne peut pas traiter de la même façon les fruits et les légumes et les tondeuses ou les pack d'eau. chacun de ces produits nécessite des conditions d'approvisionnement, de stockage et de livraison différent alors même que notre obligation et notre contrat avec le client est de lui livrer l'ensemble de ces produits dans les mêmes délais et au même endroit en une seule livraison"* remarque Olivier Bourdé.;;;

Evolution des conditions de préparation de commande chez les prestataires de service

| | Caractéristiques du e-commerce alimentaire par rapport au transport et à la logistique traditionnelle |
|---------------------------|---|
| Nombre de références | Plus grande |
| Homogénéité des produits | Plus Faible |
| Standardisation des colis | Plus Faible |
| Mode de gestion | Mixte entre gestion de stock et gestion de flux |
| Récurrence de la commande | Plus Faible et moins prévisible |
| Variations de l'activité | Plus grande, sur l'année, le mois, la semaine, la journée |
| Volume de la commande | Plus faible |
| Valeur de la commande | Plus faible |
| Clients | Moins facile à connaître |
| Dispersion de la demande | Plus grande |
| Rentabilité unitaire | Plus faible |

La sélection de zones de livraison pertinentes.

Chaque livraison accroît le coût de fonctionnement de l'entreprise. Ce coût de fonctionnement est d'autant plus élevé que le client est éloigné de l'entrepôt (accroissement du nombre de kilomètres à parcourir et du temps de livraison, accroissement des risques liés à la circulation) mais surtout de son implantation dans une zone à faible densité de commande. Ce n'est donc pas tant l'éloignement de la zone de livraison à l'entrepôt qui est important que le taux de remplissage du camion et le fait qu'une fois arrivé sur une zone de livraison ce trajet et ce coût peuvent s'amortir sur un nombre suffisant de clients pour que le coût par commande soit en deçà du prix effectivement payé par chaque client. D'où l'intérêt particulier des cybermarchés pour les centres urbains où la concentration est naturelle. Le fonctionnement de Houra a également mis en lumière des zones, qui ne sont pas urbaines où la concentration des internautes clients et potentiellement clients est suffisamment élevée pour justifier de conserver l'offre sur la zone. C'est le cas notamment de la Côte d'Azur et de l'arrière pays de St Tropez. L'ouverture par Ooshop de Service relais en zones d'emplois découle également de cette logique.

Une prise en compte et une bonne gestion de la variation de l'activité

L'activité de distribution de produits alimentaires par Internet est extrêmement variable selon les heures, les jours de la semaine et les mois. Comme dans le commerce traditionnel, les acteurs observent que même si un certain nombre de clients passent leur commande de leur bureau, la plupart le font de chez eux. Aussi observe-t-on des pics de commande aux alentours de midi et essentiellement après 17 heures les jours de semaine. Sur la semaine, les jours où les commandes sont les plus importantes sont le samedi, le dimanche et le mercredi. Ces variations hebdomadaires sont amplifiées par le fonctionnement même du commerce électronique dans la mesure où si le magasin est ouvert 7 jour sur 7, 24 heures sur 24, ce n'est pas le cas ni des ateliers de préparation ni de la livraison. Cela implique que les commandes passées en fin de journée voire au cours de la nuit s'accumulent sans pouvoir être traitées de suite, comme le sont également celles du samedi et du dimanche. Il existe également une variation mensuelle caractérisée par un pic de commandes en fin et en début de mois, période traditionnelle où les salariés reçoivent leur paie. Ces variations sont également celles observées dans le commerce traditionnel. Il existe enfin une variation d'activité sur l'année avec des pics d'activité très importants au moment de Pâques et des fêtes de fin d'année et des creux tout aussi marqués en juillet et en Août au moment des vacances ainsi qu'en mai. Les clients qui partent en vacances laissent leur ordinateur à la maison ou au bureau et renouent avec des modes d'achat plus traditionnels. Cette caractéristique est amplifiée par la grande volatilité de la demande. Certains acteurs observent en effet qu'après une période de rupture comme celle des mois de Juillet et Août, l'entreprise ne retrouve pas tous ces clients (ce qui pour certains, s'élève à un tiers). Faire ses courses par Internet étant nouveau, les comportements d'achat n'ont pas encore été modifiés en profondeur. Du point de vue marketing, cette caractéristique implique pour les entreprises de devoir anticiper ces ruptures et ces creux en développant notamment des outils de fidélisation, en essayant de garder le dialogue avec le client même pendant les vacances, en menant à la rentrée une stratégie commerciale très active. Du point de vue organisationnel et logistique, ces variations demandent une grande flexibilité. Une flexibilité qui se traduit notamment par la part

importante du personnel intérimaire dans les centres de préparation et les entreprises en charge du transport. Une flexibilité qui devrait se traduire par une préférence pour l'externalisation de la livraison. Cette recherche de flexibilité explique également pourquoi Houra a préféré opter pour un mode de livraison en bacs réfrigérés plutôt qu'en camion tri-température comme ses concurrents.

Un appui sélectif sur l'organisation pré-existante.

Une étude du Benchmark group effectuée en Juillet 2001 montrait qu'une grande majorité des acteurs du commerce électronique en France sont des acteurs traditionnels présents dans le secteur de longue date et livrant leur client par d'autres biais que celui du commerce électronique. Le secteur alimentaire ne semble pas déroger à la règle. Ces acteurs traditionnels disposent souvent d'avantages compétitifs sur leurs nouveaux concurrents fondés surtout sur leur connaissance du secteur et du marché, l'organisation d'une logistique amont sur laquelle s'appuyer, voire même d'une base de logistique aval. Beaucoup d'entre eux cependant, dans les plus grands préfèrent ne pas s'appuyer sur leurs magasins. En France, les cybermarchés ont, pour l'instant du moins, préféré organiser leur logistique à partir d'un entrepôt dédié. Seul le commerce de proximité utilise ses magasins pour y préparer ses colis. En amont, on observe également que si pour certains produits des organisations spécifiques sont parfois nécessaires la grande majorité des approvisionnements continuent de passer par l'organisation préexistante.

Une intégration des systèmes d'information entre partenaires et une circulation en temps réel des flux d'information

Pour bien fonctionner et surtout pour affiner des modèles qui ne cessent de s'améliorer, les objectifs de ceux qui s'occupent de la logistique et de ceux qui s'occupent de l'aspect commercial doivent être les mêmes. Leurs relations opérationnelles doivent être instantanées ce qui nécessite notamment une intégration informatique poussée. De plus l'efficacité et la rentabilité du modèle sont dépendants d'une connaissance approfondie et très pointue du format du commerce électronique. Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, contraintes logistiques et formatage de l'offre sont liés de façon bilatérale. Les packs de jus d'orange sont beaucoup plus faciles à gérer (moins fragiles, moins encombrants) que les bouteilles, les lots de vente par trois sont plus rentables qu'à l'unité, les cartons de bouteilles par 6 ou par 12 sont déjà préemballés... Encore faut-il que les clients acceptent ces offres et les achètent. Et c'est précisément au service commercial de construire cette offre, de la valoriser auprès des clients et de traquer dans ces moindres détails ces demandes et ces substitutions qui pourraient servir à améliorer la rentabilité du modèle. Car, comme le montre l'exemple de l'évolution d'Houra quand les clients veulent absolument des produits frais et des fruits et légumes c'est à la logistique de s'adapter et de proposer les solutions les plus économiques.

La livraison à domicile : pénurie et professionnalisation

Plus encore que la logistique, le transport fait souvent l'objet de contrat avec des sous-traitants. Mais comme pour la logistique, certains acteurs ayant d'abord opté pour l'externalisation sont passés à l'internalisation. Les cybermarchands rencontrent avec leurs transporteurs trois grands problèmes principaux : le premier est lié aux problèmes techniques de qualité de la flotte de camions et au respect de la chaîne du froid ; le second concerne la difficulté qu'ont les transporteurs à gérer l'activité et notamment son développement de manière efficace ; le troisième concerne plus spécifiquement les ressources humaines et les compétences des chauffeurs-livreurs. Tous les acteurs que nous avons rencontrés lors de notre étude soulignent le fait que le nombre d'acteurs possédant les qualités requises pour cette activité - une flotte suffisamment grande de camions adaptés aux contraintes de température, une bonne connaissance géographique de la zone de livraison, une capacité du transporteur à respecter les contraintes d'horaires, un bon niveau de service (présentation, amabilité et serviabilité du chauffeur-livreur) - sont en nombre limité et que sur ce marché également existe une pénurie. Les deux exemples suivants illustrent deux stratégies différentes de gestion de cette pénurie : la mise en place de protocoles et une gestion de la flexibilité grâce aux bacs isotherme pour Houra, un contrat de sous-traitant exclusif avec Star System pour Ooshop.

Houra : le choix de la flexibilité

Houra sous-traite son service de transport et de livraison à domicile sur toutes les zones de livraison. Ce choix d'externalisation se justifie par le fait de ne pas avoir à assumer et à gérer les variations d'activité qui sont amples tant au niveau de la journée, que de la semaine ou encore de l'année. A l'origine l'ensemble du transport avait été confié à un seul et même prestataire, Calberson. En juin 2002, ce travail est confié à plusieurs prestataires. Pour Houra, il s'est avéré que les compétences de ce transporteur qui continue à effectuer les grandes liaisons nationales sont peu adaptées à l'activité de la livraison à domicile. D'abord parce que l'entreprise opère avec une facturation au poids, ensuite parce qu'elle gère assez mal les retours des bacs isothermes, enfin parce que ce transporteur qui n'a pas une grande habitude de la livraison à domicile n'en maîtrise pas les ressorts et notamment pas forcément la géographie. C'est pourquoi Houra a fait le choix de travailler avec des petits transporteurs locaux. Grâce aux bacs isothermes, ces prestataires n'ont pas à investir dans l'achat de camion tri-température pour répondre aux appels d'offre du cybermarché. Ce qui lui permet de mettre en concurrence le plus grand nombre de candidats tant au niveau des prix que de la qualité de leur service. Les dirigeants d'Houra reconnaissent que cette stratégie pose néanmoins un problème important de contrôle de la qualité d'une des phases les plus délicates et les plus stratégiques du commerce électronique : la livraison à domicile. La livraison finale est la partie la plus proche et la plus visible du service par le client. De sa qualité dépend en grande partie sa satisfaction. Cette qualité passe par plusieurs vecteurs comme la ponctualité, la politesse et l'amabilité. Si la ponctualité peut être contractualisée et vérifiée, il est plus difficile de faire de même avec la politesse et l'amabilité. Or la population des chauffeurs livreurs n'a pas l'habitude de ces contraintes, elle a l'habitude de travailler avec des contraintes de rapidité, de ponctualité et d'efficacité dans des situations relativement stressantes (embouteillage, difficulté de stationnement...). Pour améliorer la qualité du service de livraison à domicile, Houra organise des stages de formation durant lesquels l'entreprise insiste sur l'image de la société que les chauffeur-livreur doivent porter auprès de leurs clients et les comportements et attitudes que ceux-ci doivent adopter. L'entreprise a construit avec ses transporteurs des grilles de comportements types en fonction des caractéristiques du client

(personne âgée, femme enceinte...) et de la situation. Le respect de ces grilles reste cependant difficile à obtenir. Constamment l'entreprise semble tiraillée entre les deux arguments qui sont d'un côté un argument de flexibilité qui prône plutôt l'externalisation des activités et de l'autre un argument de qualité qui semble plutôt en faveur de l'internalisation des activités de livraison. Courant de l'année 2001, Houra comme Ooshop s'était lancé dans l'ouverture de plate-forme d'éclatement de commandes sur Paris et sa région. Face aux problèmes de qualité des prestations Houra a réinternalisé l'activité. Dorénavant, toutes les commandes livrées sur Paris et sa région démarrent directement de Bussy-St George. Ce qui coûte plus cher en terme de transport mais améliore la qualité de la préparation.

Ooshop : un contrat de sous-traitance exclusif avec Star System

Contrairement à deux de ses concurrents les plus proches, Télémarket et Auchan, Ooshop a choisi d'externaliser sa livraison à domicile et de travailler avec un professionnel de la livraison. Mais contrairement à certains de ses concurrents, Ooshop n'a pas choisi un transporteur traditionnel mais Star System une entreprise qui avant de travailler avec Ooshop livrait des restaurateurs en produits traiteurs. Elle avait donc l'habitude de la prestation alimentaire de qualité, d'un magasin alimentaire vers un client exigeant. Ce savoir-faire a été essentiel dans le choix d'Ooshop de travailler avec Star System : le fait que le prestataire ait l'habitude de gérer une flotte de chauffeurs de camionnettes (qui ne se gère pas comme une flotte de chauffeurs de 38 tonnes), que les chauffeurs ait l'habitude de livrer en ville, qu'ils soient déjà formés au respect de la chaîne du froid et à un haut niveau de relation commerciale ont été décisifs. La livraison entre les ateliers et les points d'éclatement se fait par palettes dans des camions de 38 tonnes appartenant à Carrefour. Star System prend en charge les colis à partir des différents points d'éclatement (PE). Par jour, en moyenne, le transport à domicile nécessite 150 camionnettes et 150 chauffeurs. Chaque tournée dure, en moyenne 5 heures. Cette livraison est facturée 12 euros aux clients. Il est communément admis que ces coûts dépassent les 15 euros par commande...⁴⁸ Pour diminuer les coûts et améliorer sans cesse le niveau de qualité de service Ooshop travaille en étroite collaboration avec Star system. Il est intéressant de noter qu'à la suite d'Ooshop bon nombre d'acteurs du commerce électronique de produits alimentaires ont également choisi de travailler avec Star System, qui, sur la capitale, occupe aujourd'hui la plus grande part de marché. Le Petit Forestier présent sur l'ensemble du territoire est également un acteur très actif du secteur.

⁴⁸ Ces coûts concernent la location des points d'éclatement qui ne sont pas de très grandes superficies, mais qui sont chères (deux d'entre elles constituent des mètres carrés en plein Paris). A ces coûts liés aux points d'éclatement s'ajoutent ceux des derniers kilomètres.

Encadré 30
Les nouveaux métiers du transport : livreur à domicile

Peu d'acteurs du transport connaissent ce métier de livraison à domicile notamment sur les grandes villes comme Paris. Or, le chauffeur-livreur est dans le commerce électronique le dernier et le seul intermédiaire physique entre le vendeur et son client. Ce qui fait peser sur ce segment du service un poids commercial extrêmement élevé. Ce métier implique un certain nombre d'exigences qui ne sont en général pas demandées aux transporteurs du B to B. C'est pourquoi la préférence est donnée par les fournisseurs à d'autres intermédiaires spécialistes de la livraison de produits alimentaires pour les traiteurs, les restaurateurs ou les collectivités.

Conditions de la livraison à domicile

Client final inconnu
Transaction récurrente mais dont la récurrence n'est pas contractuelle
Colis de poids, de taille, de valeur, de fragilité divers
Clientèle dispersée
Exigences très forte du client concernant la ponctualité, l'amabilité, la serviabilité du livreur

Conclusions concernant le secteur de l'alimentaire

Le commerce électronique de produits alimentaires : des contraintes logistiques au cœur de la structuration des modèles

On observe dans le secteur de l'alimentaire deux grandes catégories de modèles : les modèles que l'on pourrait appeler "de complémentarité" et les modèles de cinquième format. Les premiers découlent de stratégies où le commerce électronique est défini comme un service supplémentaire ou complémentaire offert aux clients de l'entreprise ; ce qui se traduit par une hybridation commerciale et logistique du commerce effectué par les magasins et celui effectué par le commerce électronique et surtout par une intégration des coûts de l'activité du commerce électronique dans les coûts de fonctionnement des magasins. Les modèles de cinquième format se définissent par une autonomisation de la stratégie commerciale du commerce électronique par rapport à la stratégie des autres modes de distribution et une organisation logistique de stockage et de préparation de commande dédiée, mais surtout par le fait que l'activité soit caractérisée par une équation économique spécifique à équilibrer. Dans le premier modèle, la recherche de synergies commerciales et productives conduit les acteurs à organiser leur activité de commerce électronique à partir de la plus grande hybridation possible tant au niveau commercial que logistique ; le commerce électronique est alors contraint par cette hybridation commerciale et les obligations de représentativité de l'offre traditionnelle qui en découlent. Dans le second, au contraire, le commerce électronique s'affranchit des contraintes liées à l'hybridation commerciale, les acteurs mettent alors en place une organisation économique indépendante à la recherche de son équilibre propre.

Les études de cas que nous avons effectuées dans ce secteur montrent que la manière dont les acteurs décident de leur stratégie de complémentarité ou de cinquième format est extrêmement liée à la contrainte logistique qui caractérise leur offre de commerce électronique et plus spécifiquement leur métier "d'agrégateur" de biens qui peut être défini par le fait de pouvoir offrir au même moment et au même endroit n'importe qu'elle

combinaison des produits offerts. Les contraintes logistiques sont d'autant plus fortes que le nombre de références offertes est élevé, que le nombre de produits par colis est grand, que les produits sont hétérogènes au niveau des formats mais également des mesures d'hygiène (température, date limite de consommation...), que le délai pour effectuer l'approvisionnement, la préparation de commande et la livraison est court (soumis à la durée de vie la plus courte des produits offerts). Cette activité est d'autant plus facile à intégrer dans les magasins que cette contrainte est faible et que la surface des magasins est petite, que le niveau de demande est faible. Les acteurs seront d'autant plus incités à sortir cette activité des magasins et à la développer à partir d'un stock dédié que la contrainte logistique est élevée, que la surface des magasins est grande, que la demande s'accroît. Il est intéressant de noter, qu'en Angleterre, le groupe Tesco qui est le seul grand groupe de distribution au monde à annoncer des bénéfices concernant ses activités de commerce électronique à partir d'une stratégie de picking en magasin rencontre avec l'expansion de son activité de e-commerce et son offre en hypermarché des difficultés qui se soldent notamment par un taux de commande incomplète élevé et un taux d'insatisfaction croissant de la clientèle. Ce qui a priori explique sans doute le choix de Tesco de construire un stock dédié au commerce électronique dans la périphérie de Londres. Ce qui peut se traduire par l'idée que la contrainte logistique induirait un seuil en deçà duquel la stratégie de complémentarité est une stratégie économiquement tenable et au-delà duquel il serait préférable de développer une stratégie sur stock dédié.

Un autre résultat important de notre travail de monographie est de montrer que le commerce électronique ne s'associe pas forcément ni à une livraison à domicile ni à une grande distance à parcourir, que les solutions de livraison sont diverses et que les entreprises développant du commerce électronique que nous pourrions qualifier de proximité sont extrêmement nombreuses. Les stratégies développées par les acteurs de la grande distribution que sont Auchandirect et Ooshop peuvent d'ailleurs entrer dans cette catégorie dans le sens où ces acteurs ont défini des zones de livraison proches de leur lieu de stock et de préparation de commande.

Un autre point essentiel à souligner concerne le fait que les équations économiques que les acteurs qui ont développé des stratégies dédiées à résoudre se confrontent à un problème essentiel qui résulte du coût du travail intégré aux services qu'ils offrent. Pendant vingt ans, la rationalisation poursuivie par la grande distribution s'est traduite notamment par la standardisation du service commercial et la substitution du capital au travail grâce au développement incessant du libre-service. Or précisément ce que propose le commerce électronique c'est de leur rendre deux services que les autres formats ne leur rendent pas : préparer leurs colis et les livrer à domicile. En réintégrant du travail là où pendant des années la grande distribution s'est évertuée à le faire disparaître en le transférant au consommateur, le commerce électronique en organisation dédiée se définit en rupture avec le modèle économique de la grande distribution traditionnelle. Ce qui pose des questions auxquelles ces acteurs n'ont pas encore répondu concernant la définition même de ces services et surtout la disposition des consommateurs à les payer à leur coût réel.

La diversité de l'offre offerte par les acteurs de la grande distribution implique qu'aucun modèle pré-existant, même celui de la vente par correspondance ne peut être utilisé sans adaptation. Comme nous l'avons souligné à maintes reprises dans ce rapport, les modèles d'affaires et les organisations du commerce électronique de produits alimentaires sont multiples et toujours très spécifiques à l'acteur qui les met en place, aux caractéristiques de l'offre, à la taille et aux caractéristiques du marché potentiel visé par le cybermarchand,

à son adossement ou non à une entreprise déjà existante. Ce qui se traduit par le fait que même quand deux acteurs concurrents semblent a priori être contraints par des logiques similaires et suivent des stratégies comparables (on peut prendre le cas de Picard et de Toupargel ou encore celui de Ooshop et de Houra) l'étude détaillée des modèles d'affaires montrent des différences notables qui portent sur la structure de l'offre, le positionnement du cybermarchand, l'organisation de sa production, de sa logistique amont ou encore de sa logistique aval. Il est important de noter cependant, que pour les acteurs issus de la grande distribution les fonctions achat et approvisionnement occupent une place particulière et que c'est souvent à partir de ces deux fonctions que les modèles de cinquième format de la grande distribution alimentaire s'hybrident avec l'organisation du groupe auquel il appartient.

Pénurie et évolution des offres de service adaptées aux contraintes du commerce électronique de produits alimentaires

Globalement, les offreurs de service de logistique et de transport n'ont pas encore surmonté les difficultés et les contraintes induites par la logistique du commerce électronique de produits alimentaires. Les offres standardisées traditionnelles ont peu été adaptées et les offres sur-mesure insuffisantes. Sur le marché de la solution logistique adaptée au commerce électronique en générale à celle du commerce de produits alimentaires en particulier la demande est élevée et l'offre est faible. Comme nous l'avons longuement souligné au cours de la dernière partie de notre rapport, les organisations et les compétences des acteurs de la logistique traditionnelle habitués à traiter des commandes B to B de produits homogènes, en grand nombre, à haute valeur, à haut niveau de récurrence pour une clientèle connue et faiblement dispersée; ont semblé peu adaptées à la complexité de la logistique nécessaire au commerce électronique des produits alimentaires, à celles des cybermarchés notamment. Cette inadaptation s'est doublée d'un faible niveau d'implication lié au fait que les investissements nécessaires au développement du commerce électronique de produits alimentaires sont coûteux et peu rentables et que, pour l'instant et pour une période encore assez longue sans doute, ils constitueront une part très marginale de l'activité logistique.

Liée à l'expansion du commerce électronique se développent les offres des «intégrateurs» spécialistes de la gestion des petites commandes à domicile. Ces entreprises proposent à leurs clients des services de logistique sur-mesure allant de la gestion de stock à la livraison à domicile et intégrant les flux d'information et les flux physiques. Ils sont très utilisés dans les cas les plus simples de commande monoproduit ou de paniers de produits à caractéristiques homogènes. Pour les cybermarchés en revanche caractérisés par une logistique très complexe, les solutions sont développées en interne.

La logistique et le transport du commerce électronique sont à l'origine de métiers qui s'ils ne sont pas nouveaux sont de plus en plus importants : celui du préparateur de commande par exemple ou celui du livreur à domicile. Ils ne sont pas nouveaux, mais prennent à l'intérieur des entreprises spécialisées du commerce électronique une place essentielle. Ce qui est nouveau c'est leur importance productive et commerciale. Ce rôle central change la conception que les entreprises et le personnel ont de ces métiers. Souvent exercés par des intérimaires, parfois considérés comme des "petits boulots" d'attente, ses tâches sont caractérisées par de forts niveaux de rotation, un faible niveau de professionnalisation et de rémunération. Le développement du commerce électronique et la recherche d'une

augmentation de la qualité et des gains de productivité liés à la logistique et au transport ont créé aussi sur ce marché une pénurie du personnel le plus expérimenté. Ce qui crée sur le marché une tension en faveur d'une meilleure valorisation de ces métiers, une meilleure intégration à l'intérieur des entreprises et le développement de formations spécifiques.

Seconde partie

Le commerce électronique de produits d'habillement

L'évaluation effectuée par le Benchmark Group (tableau 3 p.24) montre qu'en 2001 les produits d'habillement vendus par Internet représentaient un peu plus de 41 millions d'euros et seulement 6 % du commerce total B to C en France. Des résultats qui, comparés aux chiffres globaux du commerce de l'habillement en France, traduisent le peu d'activité directe qu'Internet génère.

Nous retrouvons dans le secteur de l'habillement les deux grandes catégories de modèles mises en évidence dans le secteur de l'alimentaire : les modèles dits de "complémentarité" et les modèles dits de "cinquième format". Dans le secteur alimentaire, nous nous sommes surtout intéressés à la mise en évidence et à l'étude des éléments qui poussent les grands distributeurs à suivre une stratégie de cinquième format plutôt qu'une stratégie de complémentarité. Nous avons mis en évidence le fait qu'au cœur de ce choix stratégique réside d'abord le choix d'une organisation productive et logistique dédiée plutôt qu'intégrée et que ce choix découle fondamentalement de la grande ou faible adéquation de l'organisation productive et logistique pré-existante de l'acteur avec celle du commerce électronique : ce que nous appelons la contrainte logistique.

L'étude du secteur de l'habillement montre la nécessité d'ajouter à ces deux premiers archétypes un troisième : que nous avons appelé "éditorial". Dans le secteur du vêtement en effet, beaucoup d'acteurs présents sur Internet et ayant mis en place un site web ne proposent aucune offre marchande alors même qu'ils investissent énormément dans des fonctions de communication : magazine en ligne, chat avec un médiateur, forum de discussion... Certains y ajoutent une offre marchande de très faible envergure de quelques modèles seulement. Ce troisième modèle existe ailleurs, dans d'autres secteurs, mais il est extrêmement important dans le secteur du vêtement. Cette caractéristique est liée selon nous à trois éléments fondamentaux que nous n'avons pas mis à jour dans le secteur de l'alimentaire et qui sont : la place de l'acteur dans la filière et son accès direct au marché final, l'adéquation ou la non adéquation du marché traditionnel de l'acteur avec celui des internautes et d'autre part ce que nous avons appelé la contrainte informationnelle. Nous définissons la contrainte informationnelle comme l'ensemble des contraintes liées à la grande ou au faible niveau d'information nécessaire à l'achat d'un produit ainsi qu'au nombre et à la diversité de ces informations. Le recoupement de ces différentes contraintes fait apparaître un quatrième type stratégique, que nous avons appelé "le commerce électronique contrarié" et qui correspond à des acteurs dont le positionnement sur le marché est plutôt en bonne adéquation avec celui d'Internet alors même que l'accès au marché final et/ou la contrainte informationnelle plutôt forte rendent les modes de distribution traditionnel plus efficaces que ceux liés au commerce électronique.

Une autre caractéristique du secteur du vêtement est que si les modèles de cinquième format existent, les acteurs traditionnels développant ces modèles sont peu nombreux. Il apparaît en effet, que contrairement à ce qui se passe dans le secteur de l'alimentaire où les

acteurs de la grande distribution sont plutôt amenés à développer des stratégies de cinquième format à partir d'organisations productives et logistiques dédiées ou semi dédiées, dans le secteur du vêtement, les acteurs de la grande distribution sont plutôt amenés à développer des stratégies de complémentarité. Il nous paraît que ceci peut être expliqué par le fait que dans ce secteur la contrainte logistique liée au commerce électronique est beaucoup moins forte que dans le secteur de la grande distribution alimentaire⁴⁹. Si ces contraintes sont moins vives elles existent tout de même et tendent à remettre en cause tous les modèles d'organisation établis.

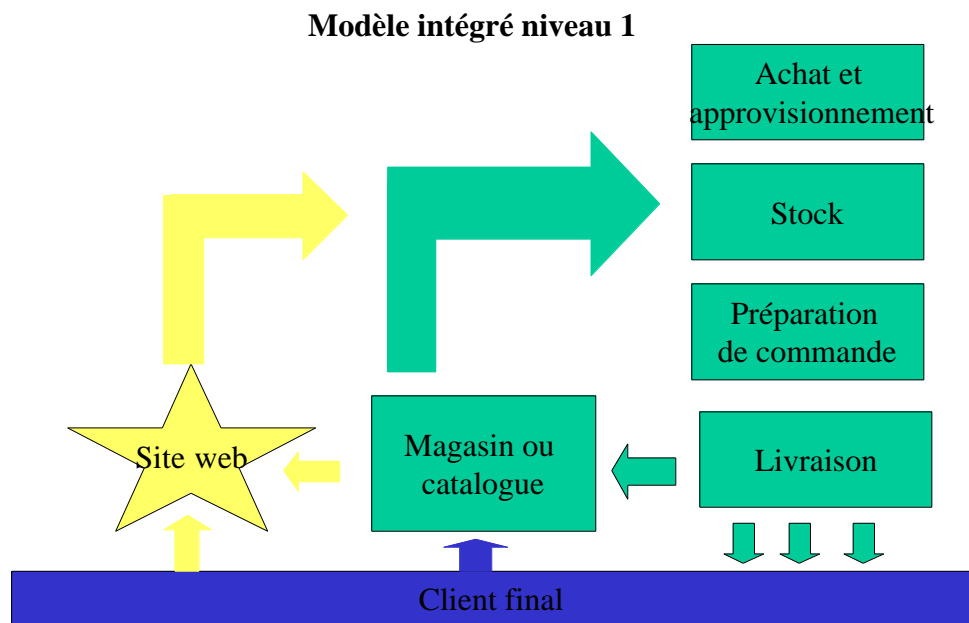
Un autre apport de cette étude de l'offre d'habillement est de nous permettre d'approfondir les éléments clés expliquant la diversité des organisations productives et logistiques hybrides. Entre l'organisation de la vente par correspondance qui intègre totalement l'organisation productive et logistique du commerce électronique dans son organisation initiale et le modèle du cinquième format des start-up qui ont tout à définir, existent en effet une multiplicité de situations. Dans l'alimentaire, nous avons mis en évidence le fait que les modèles dits de complémentarité se traduisent le plus souvent par une organisation de la préparation de commande en magasin et le fait que les modèles de cinquième format s'hybrident le plus souvent avec l'organisation de leur groupe d'origine par la fonction achat. L'étude des dynamiques d'hybridation dans le secteur du vêtement permet de compléter l'analyse en mettant en évidence d'autres niveaux d'hybridation que sont : la construction d'une plate-forme de préparation de commande spécifique au commerce électronique et la création d'un stock réservé.

Du point de vue des impacts du commerce électronique sur les métiers et les offres de logistique et de transport, il apparaît que contrairement à ce qui se passe dans le secteur de l'alimentaire, les offres de services de VAD pré-existantes sont beaucoup mieux adaptées à la demande des acteurs. Ce marché qui se structure à partir d'un nombre important d'acteurs développant des offres multiples et variées constitue d'ailleurs pour les acteurs de la VAD traditionnelle un marché d'avenir, qui leur permet de valoriser leur savoir-faire, leur expérience aussi bien que leurs outils.

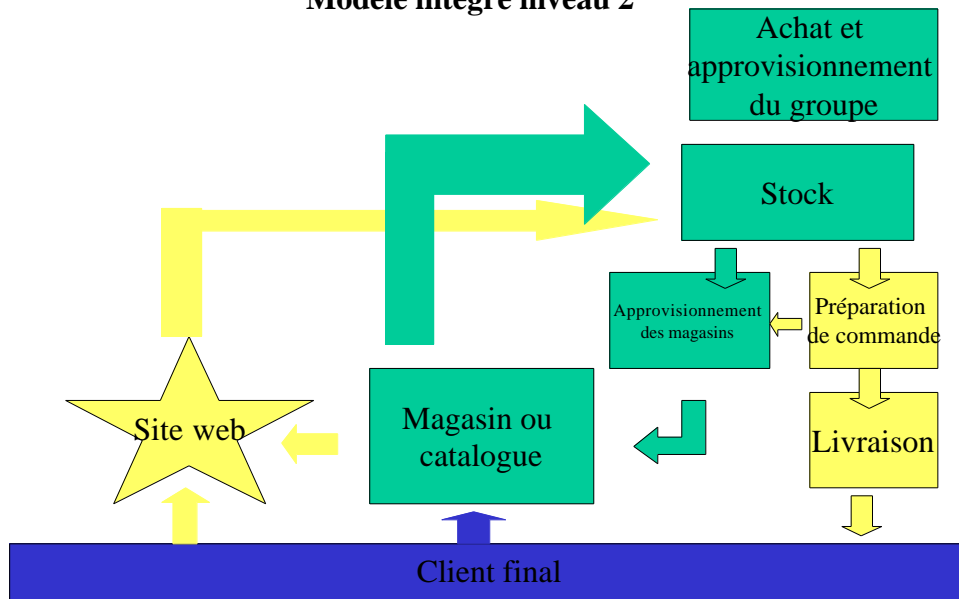
Ce rapport s'organise en quatre grandes parties. Après avoir décrit les dynamiques économiques et industrielles qui animent ce secteur et leurs liaisons avec l'usage des technologies de l'information, nous présentons les différentes stratégies que nous avons observées dans le secteur de l'habillement. Pour faciliter leur appréhension nous les avons organisées à partir d'un modèle analytique construit à partir de deux critères qui semblent fondamentaux que sont la contrainte informationnelle qui caractérise l'achat de vêtement et l'adéquation du marché traditionnel de l'acteur avec celui des internautes. C'est à la faveur de la présentation des quatre stratégies qui s'en déduisent que sont discutés et présentés l'importance et les effets d'autres facteurs comme celui de la place de l'acteur dans la filière et de son accès direct au marché, de son mode traditionnel de distribution, ou encore de sa nature de nouvel entrant ou d'acteur déjà en place dans la filière. La troisième partie s'intéresse aux fondements économiques des modèles et aux dynamiques d'hybridation ou de non hybridation qu'ils impulsent. Sont mis en évidence les contraintes économiques liées aux choix de l'hybridation commerciale, à celui de l'hybridation productive et enfin à celui de l'hybridation amont de la logistique

⁴⁹ où les produits sont hétérogènes par leur nature plus ou moins fragiles, leur conditions de stockage, leur température de garde, leur date limite de consommation

d'approvisionnement. Cette présentation des différents niveaux d'hybridation est l'occasion de mettre l'accent sur les différences entre les modèles "intégrés" où toute la stratégie de l'acteur (en back comme en front office, au niveau commercial comme au niveau logistique) est contrainte par l'hybridation commerciale et ceux dédiés de cinquième format où l'offre et la sélection des produits sont définis et peuvent évoluer en fonction des résultats propres du commerce électronique. La dernière partie est consacrée plus spécifiquement à la place prégnante que prennent les professionnels de la vente par correspondance sur ce marché spécifique du commerce électronique, y est présentée en particulier la stratégie de positionnement de ces acteurs sur le marché de l'offre de services dédiés au commerce électronique.



Modèle intégré niveau 2



I Les TIC au service d'une mutation de la filière

Le secteur textile/habillement se caractérise par une structure éclatée et complexe qui comprend un grand nombre de petites entreprises et de métiers. Les données 2000 diffusées par le SESSI comptabilisent 2 709 entreprises de plus de 20 salariés. Cette filière qui regroupe plus de 200 000 salariés réalisait en 2000 un chiffre d'affaires de près de 25 milliards d'euros. Un tiers de ce chiffre environ concernait les exportations. Ce secteur est soumis à des pressions concurrentielles importantes exercées notamment par des pays à très faibles coûts salariaux d'Asie ou du bassin méditerranéen. Ce qui entraîne, depuis 10 ans, une baisse régulière de la production en volume, se traduit par de grands mouvements de concentration et un effort important de productivité. Entre 1990 et 1999, le nombre d'entreprises du secteur des vêtements de dessus pour femme ou fillette a diminué de 25% et leurs effectifs de 30%, tandis que le nombre d'entreprises du secteur de vêtements de dessus pour hommes et garçonnet était réduit de près de la moitié avec un nombre de salariés qui diminuait de 50%⁵⁰. Sur les dix dernières années, l'indice de la production française de vêtements de dessus s'est effondré (- 47% pour les vêtements de dessus pour femmes et fillettes, - 53,3 % pour les vêtements de dessus pour homme et garçonnet). La concurrence des pays à bas salaire et les importations massives de vêtements du Maghreb ou de l'Italie, dans un contexte où la demande est stagnante, pénalisent cette industrie qui a recouru à une forte délocalisation. Pour pallier la baisse de la consommation intérieure, les industriels tentent de pénétrer les marchés étrangers mais les importations sont supérieures aux exportations et la balance commerciale déficitaire⁵¹.

Dans ce contexte de demande stagnante et d'accroissement des contraintes de productivité et de compétitivité, renforcé dans les années 80 par l'arrivée d'un nouveau type de distributeurs (les réseaux d'enseigne spécialisés), la filière a connu de profondes mutations. L'aval de la filière c'est rationalisé : le petit commerce de détail a fait place à des réseaux de magasins à enseigne et à la grande distribution. Les structures de pouvoir se sont modifiées : la faible influence d'un commerce de détail dispersé a fait place à une distribution puissante qui peu à peu étend ses pouvoirs et sa concentration vers l'aval de la filière. A l'engagement des distributeurs dans la production a répondu l'intégration aval des producteurs dans la distribution (Billiottet, 1999a)⁵². Tout au long de la filière, des métiers ont changé (voir encadré 1).

⁵⁰ SESSI (1999) "La mode en chiffres" *Analyse sectorielle* Direction générale de l'industrie des technologies, de l'information et de la poste, p.10.

⁵¹ Le taux d'exportation des vêtements de dessus pour femmes et fillettes passe de 20,5% en 1990 à 27,3% en 1997 mais le taux de couverture qui était de 63% en 1995 baisse de 8% en deux ans et la balance commerciale continue de se dégrader. Concernant les vêtements pour hommes et garçonnet, le constat est quasiment le même, la balance commerciale est déficitaire. En 1998, le taux de couverture était uniquement de 25%.

⁵² Billiottet K. (1999a) "L'évolution du métier des industriels de l'habillement, intégration verticale dans la distribution" Le 4 pages du SESSI n°125 décembre.

Encadré 1
Les donneurs d'ordre ont changé d'emplacement et de métier.

Les donneurs d'ordre ont changé d'emplacement dans la filière⁵³. Le donneur d'ordre est un directeur de collection qui crée les modèles, en assure la coupe et les fait assembler par des façonniers. Traditionnellement, le directeur de collection se situe près de la production chez un fabricant de vêtements qui assure des activités de façonnier en même temps que celles de créateurs. Avec l'arrivée de la grande distribution dans le secteur sont apparus de nouveaux donneurs d'ordre : des acteurs de la grande distribution qui développent la production et la livraison en juste-à-temps des produits vendus sous leur marque propre⁵⁴. Parallèlement, les donneurs d'ordre tendent à se désengager de leurs activités de façonnier et à se rapprocher de la distribution. Alors que la filière enregistre une diminution nette du nombre de ses unités, le nombre de donneur d'ordre progresse. En 1997, il avoisine 33% du nombre des entreprises et génère 57% du chiffre d'affaire dans la filière. Cette progression des donneurs d'ordre ne profite pas aux façonniers dont le nombre ne cesse de décroître en raison d'un recours accru à des façonniers étrangers implantés dans des pays à faible coût de main d'œuvre.

Source : SESSI (1999)

Ces évolutions sont extrêmement liées à la mise en place de nouveaux modes de production et de commercialisation. Peu à peu sous l'impulsion des distributeurs, la production en petites séries a supplanté la production de masse et de nouveaux modes d'organisation de la chaîne productive ont été mis en place. Les cycles de production ont raccourci et leur vitesse de rotation s'est accélérée. On est passé de modèles de production de masse caractérisés par des grandes quantités de produits en petite diversité à des modèles de production en petites quantités de produits de grande diversité qui répondent à des modes de consommation plus individualisés. Ce nouveau mode de fonctionnement s'est traduit récemment par le développement des marques propres des distributeurs et l'introduction du principe d'actualisation qui consiste à proposer de nouveaux produits en permanence, parallèlement aux deux collections annuelles traditionnelles. L'objectif des chaînes spécialisées est de répondre rapidement à l'évolution de la demande en mettant en place un système de production et de distribution plus réactif, plus flexible et plus créatif que le circuit traditionnel : le circuit court (encadré 2).

Encadré 2
Le circuit court

Le circuit court est un modèle d'organisation de proximité qui met en relation directe l'ensemble des maillons de la filière. C'est, dans sa version physique, le modèle développé par les artisans du sentier à Paris, Lyon ou Marseille. La coordination se fait à partir de la recherche d'une plus petite distance physique entre les acteurs et la relocalisation des fournisseurs à proximité des lieux de vente. Les premières entreprises qui se sont organisées sur ce modèle étaient souvent artisanales et situées au cœur des grandes villes (sentier parisien, lyonnais, marseillais) où la main d'œuvre est abondante. Dans ce modèle moins de huit jours suffisent pour réaliser un vêtement.

Source : SESSI (1999)

⁵³ Voir annexe 1 : la chaîne de valeur de la filière textile.

⁵⁴ K. Billiottet (1999a), *ibid.*

La diffusion de l'informatique dans la filière et le développement de l'EDI et de la CFAO ont permis d'étendre ce modèle à un plus grand nombre d'entreprises, en mettant en place des modes de pilotage des activités par l'aval, en rationalisant les stocks et leur rotation et en permettant de coordonner simultanément l'ensemble des acteurs dans la filière. C'est le modèle dit de "réponse rapide" mis en évidence par C. Abecassis (1999)⁵⁵. La mise en place de ce modèle s'est accompagnée d'une relocalisation des activités de production dans des pays plus proches du Maghreb ou de l'Europe de l'Est. Un des enjeux de notre étude consiste précisément à interroger l'impact du commerce électronique sur cette dynamique. Il apparaît en effet que dans sa définition que l'on pourrait qualifier de "techniciste" le commerce électronique qui met en place des liens de communication interactif avec chaque client pourrait avoir pour effet d'accroître la diversité de l'offre et la contrainte de réactivité de l'offre à la demande, ce qui aurait pour conséquence d'accroître l'efficacité du modèle court et sa pérennité dans le secteur.

II La dynamique du commerce électronique dans le secteur de l'habillement : les fondements stratégiques des modèles.

L'observation des stratégies et des modèles de développement du commerce électronique de vêtements met en évidence le fait que le nombre d'acteurs présents sur Internet et ayant mis en place un site web semble élevé. Il apparaît cependant que sur ce grand nombre d'acteurs du secteur présents sur Internet, la proportion de ceux qui suivent effectivement une stratégie de commerce électronique est relativement faible. On constate néanmoins que si les acteurs sont peu nombreux ils sont extrêmement divers tant par leur nature que par la place qu'ils occupent sur le marché ou dans la filière.

Pour comprendre et rendre compte des différents modèles d'affaire observés et des stratégies qui les fondent la mobilisation des facteurs comme la nature de l'acteur (nouvel entrant ou acteur traditionnel du secteur), sa place dans la filière et son accès au marché final, ou encore son mode traditionnel de distribution est nécessaire mais insuffisante. D'autres éléments stratégiques liés à la place de l'acteur sur le marché et à l'adéquation de ce marché avec celui des Internauts ou encore à la "vendabilité" de ses produits par Internet apparaissent essentiels. Le concept de "vendabilité" est un concept marketing extrêmement utilisé sur le terrain et qui correspond à l'évaluation de la capacité d'un produit à être vendu par tel ou tel mode de distribution. Ce concept de "vendabilité" est très lié à la nature même des produits. D'un point de vue uniquement commercial, il nous a paru être relativement lié à la contrainte informationnelle qui caractérise l'acte d'achat des vêtements et à la nature plus ou moins standardisée des produits.

⁵⁵ Abecassis C (1999) *Technologies de l'information et filière : dimensions clés et idéaux type à partir du cas de l'habillement*, Thèse de Doctorat de l'école Polytechnique Direction J.P Benghozi

Deux facteurs déterminants des stratégies de commerce électronique dans le secteur du vêtement : la standardisation des produits et l'adéquation au marché

Une contrainte informationnelle forte traduit le fait que les vêtements sont des produits dont l'achat demande un grand nombre d'informations de nature différente. Ce qui rend complexe la traduction de ces informations et leur appréhension. A un premier niveau, ces informations concernent des données techniques qui portent sur la structure des vêtements, leur forme, leur taille mais aussi la texture et le tombé de leur matière ou encore leur couleur, voire même leur odeur. A un second niveau, des informations nombreuses, sans cesse en renouvellement, concernent l'aspect cognitif de l'achat de vêtement, le rattachement du créateur ou de la marque à un mouvement sinon d'expression artistique ou politique du moins de mode. Nous reviendrons sur ce second type d'information plus avant. Pour l'instant, intéressons nous aux informations que nous pourrions désigner par "techniques" ou "objectives". Prises isolément, il n'est pas forcément difficile de transmettre ces informations par Internet. Bien qu'onéreuses des techniques existent qui visent à traduire au mieux chacune de ces caractéristiques. Le problème réside dans le fait qu'il est difficile par le média de rendre compte du résultat de l'ensemble. Le résultat complexe spécifique qui en résulte ne peut être saisi totalement que par le contact physique du client avec le produit et l'essayage. Un essayage qui peut se faire avant l'achat dans les magasins ou après l'achat dans la vente par correspondance qui permet au client de renvoyer le produit dans les huit jours sans avoir à justifier son acte. Ce qui, a priori, fait de la vente par correspondance de vêtements un mode de distribution relativement substituable à celui des magasins. Les responsables marketing du groupe 3 Suisses International (détenu à 50% par Otto, un groupe allemand, leader mondial de la vente à distance) notent cependant qu'en France, et contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays comparables (en Allemagne notamment) les clients de la vente par correspondance font un usage extrêmement modéré du retour. Selon les observations de ces acteurs, en Allemagne il n'est pas rare de voir un client se faire expédier trois pantalons de formes ou de tailles différentes pour les essayer et en renvoyer deux, ce qui se traduit par un niveau de retour de plus de 50% des marchandises achetées. Ce niveau de retour qui, en Belgique est de 30% est, en France inférieur 25%. Ce qui implique que, pour un acheteur de vêtement français le choix et la sélection du produit s'effectue avant l'achat et non après. Cette différence de comportement des clients est extrêmement importante. Elle produit un partage implicite du marché entre des produits "qui peuvent s'acheter par correspondance" et ceux qui ne le peuvent pas. C'est à cette notion que correspond le terme utilisé par les professionnels du marketing de "vendabilité". Les produits qui se vendent correspondent plutôt à des produits basiques, d'achat relativement récurrent comme les T-shirt ou certains vêtements dits "classiques" de coupe et de couleur standardisées et les produits qui "ne peuvent pas s'acheter par correspondance" ou qui s'achètent difficilement par correspondance à des produits chers, plus originaux. C'est pourquoi la notion de standardisation des produits plus classique en économie nous paraît pouvoir traduire de façon satisfaisante cette notion de "vendabilité". La notion de standardisation est évidemment peu usitée dans le monde de l'habillement soumis aux diktats de la mode et de ses perpétuelles évolutions. Cela implique également que la plupart des acteurs qui cherchent à différencier leur produit que ce soit par des caractéristiques physiques ou par la marque et la communication jugent que le mode de distribution par correspondance est relativement dévalorisant pour leur produit dans la mesure où les consommateurs lui associe de manière traditionnelle des niveaux de prix et de différenciation relativement faibles. Concernant Internet, les choses sont un peu

différentes puisque, précisément, le média et le mode d'achat sont à la mode et porteur d'une image qui dépoussière celle relativement désuète de la vente par correspondance. Il reste cependant que du côté des clients comme des vendeurs, l'usage d'Internet pour effectuer de la vente directe paraît plus évident pour les produits standardisés que pour les produits non standardisés.

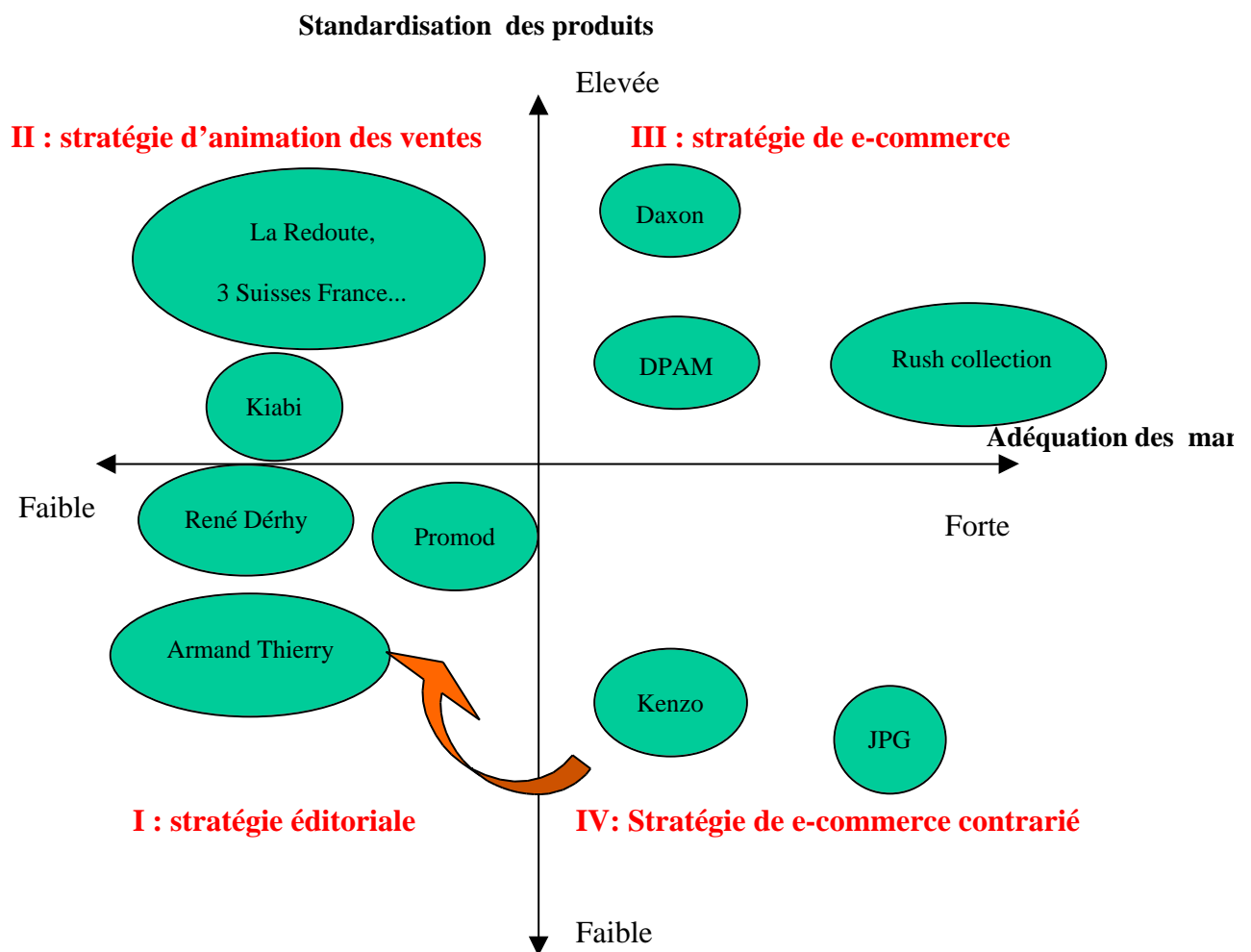
Le second critère concerne l'adéquation du marché de l'acteur à celui des internautes. Comme nous l'avons noté en première partie, les internautes représentent pour l'instant en France un marché relativement restreint de quelques millions d'individus (entre 3 et 5 millions selon les estimations) dont le profil, même s'il s'atténue, reste encore très marqué : plutôt masculin, plutôt jeune, plutôt éduqué, classé dans les catégories sociales professionnelles supérieures. Ce qui fait qu'une grande partie des acteurs se situent sur un marché qui n'enregistrent pas ou peu d'adéquation avec celui des internautes. Cette caractéristique est déterminante dans la stratégie de commerce électronique mise en place par l'acteur ainsi que dans la détermination de son organisation plus ou moins intégrée ou dédiée. Plus le marché traditionnel que vise l'entreprise est proche de celui des internautes moins les stratégies commerciales spécifiques au commerce électronique se différencient des stratégies traditionnelles et plus le commerce électronique peut s'intégrer facilement à la stratégie globale de l'entreprise. Plus le marché traditionnel sur lequel se situe l'entreprise est éloigné de celui des internautes et plus les stratégies commerciales adaptées à Internet risquent d'introduire de rupture en terme de marché et d'image. Autrement dit, plus le marché traditionnel de l'acteur est en adéquation avec celui des internautes et plus il est aisé pour celui-ci de concevoir le commerce électronique comme un mode de distribution supplémentaire à part entière, avec des objectifs de vente à part entière. Moins le marché que vise l'entreprise est en adéquation avec celui des internautes, moins la mise en place d'une véritable stratégie de commerce électronique n'a d'intérêt pour les acteurs. Or contrairement au marché de l'alimentaire où la grande majorité des ventes sont effectuées par des acteurs multiproduits généralistes, le marché du vêtement est extrêmement segmenté par niveau de prix et par catégorie d'acheteurs (âge, référence sociale...). Ce qui explique qu'une grande partie des acteurs présents sur Internet ne développent cependant pas de stratégie de commerce électronique. La position la plus délicate, et la plus répandue, est celle des acteurs qui retrouvent sur Internet une partie de leur clientèle mais qui ne peuvent s'adresser uniquement à elles sans risquer de rompre avec leur image traditionnelle et perdre une autre partie de leur clientèle. C'est le cas en particulier des acteurs de la vente par correspondance multiproduit ou de certaines enseignes GSS. Dans cette situation les acteurs ont alors tendance à développer deux stratégies extrêmement différenciées : une stratégie intégrée où le commerce électronique est défini au service des modes traditionnels de distribution (cas de 3Suisse.fr, de laredoute.fr ou encore de Kiabi.fr) et des stratégies dédiées sur la base de nouvelles entreprises dont l'offre et l'organisation sont définies spécifiquement pour Internet et qui se démarquent par le nom de leurs partenaires ou maison mère. C'est le cas par exemple de Rushcollection.fr ou de Daxon.fr filiales de la Redoute. Dans le premier cas, le commerce électronique est contraint par son intégration à la stratégie commerciale globale de la marque avec laquelle elle doit rester cohérente, alors que dans le second, la stratégie de commerce électronique est définie de façon autonome avec une démarche marketing spécifique. Dans le premier cas l'entreprise s'adresse à ces clients habituels qui vont la contacter à partir d'Internet, alors que dans le second l'entreprise s'adresse aux Internaute.

Le croisement de ces deux critères "contrainte informationnelle" et "adéquation du marché de l'acteur avec le marché d'Internet" est représenté ci-dessous.

Par hypothèse, il nous semble que le niveau de "contrainte informationnelle" peut être relativement bien appréhendé à partir du concept de standardisation des produits (en verticale). Peuvent être considérés comme non standardisés des produits de haut niveau technique dont les caractéristiques sont relativement difficiles à retranscrire et à transmettre sur Internet ou nécessitant l'intervention de technologies coûteuses. Dans cette catégorie se trouvent également les produits sophistiqués, à haut niveau de création. Ces produits se caractérisent souvent par un niveau de prix relativement élevé ce qui fait de leur livraison à domicile un acte plus risqué. A l'opposé, se trouvent les produits standardisés dits "basiques" comme les T-shirt ou les pull-over dont le rendu sur Internet est relativement simple. Cette standardisation va souvent de paire avec un niveau relativement faible de prix ce qui diminue l'appréhension des acteurs vis à vis de l'achat par correspondance tant au niveau des clients que des distributeurs. Sont dans cette situation des acteurs de la grande distribution multiproduit (La Redoute, 3 Suisses...). Entre les deux, se trouvent notamment des produits "modes" qui ne sont pas standardisés par le design, le dessin du tissu ou la couleur mais qui le sont par la coupe et les tailles. Se situent dans cette catégorie tous les produits considérés comme "fantaisie" que proposent des acteurs comme Promod, René Dérhy, Kiabi ou DPAM. Ces produits ont également comme caractéristique d'avoir une durée de vie très limitée (un ou deux mois). Se trouvent sur ce marché un grand nombre d'acteurs spécialistes du marché enfants ou du marché pour les adolescents.

En horizontal, est placé l'axe relatif à l'adéquation du marché de l'entreprise avec celui des Internaute. Sur cet axe se différencient quatre grandes typologies d'acteurs. La première concerne ceux dont le marché cible ne présente pas les caractéristiques des Internaute ; c'est le cas de beaucoup de marques spécialistes qui ciblent la clientèle adulte de plus de 25 ans (exemple dans notre graphe de Kiabi, de René Dérhy ou encore de Thierry Armand). La deuxième catégorie réunit les acteurs dont le marché est suffisamment large pour rencontrer, mais seulement partiellement, celui des internautes, c'est le cas notamment des acteurs de la grande distribution multiproduit par correspondance (comme La Redoute, la Camif, 3 suisses). Dans la troisième catégorie se trouvent les acteurs traditionnels qui ont une clientèle qui correspond relativement bien à celle d'Internet (c'est le cas dans notre étude de Kenzo, Jean-Paul Gaultier ou encore de Du Pareil Au Même). La quatrième catégorie concernent ceux qui, nouvellement entrés sur le marché construisent leur offre et leur service à partir des caractéristiques du marché des internautes (c'est le cas dans notre étude de Rush Collection ou encore de Daxon).

Le graphe qui s'en déduit permet de positionner et de caractériser les stratégies observées en fonction de ces deux critères de base.



Dans le cadran I, se situent des entreprises qui offrent des produits peu standardisés et qui disposent d'une faible adéquation de leur marché avec celui du web. Ces entreprises ont donc peu d'incitation à investir dans le développement d'une offre en ligne. Elles se servent surtout du média pour communiquer. Certaines développent cependant du commerce électronique "lite" ou emblématique dont l'objectif est surtout un objectif de communication. Ce qui correspond à une stratégie que nous avons appelée "éditoriale".

Dans le cadran II, se situent des entreprises qui enregistrent une faible adéquation de leur marché à celui des internautes mais une assez grande standardisation de leur produit. La plupart des entreprises présentes dans ce cadran développent ce qu'elles appellent elles-mêmes "une stratégie d'animation des ventes par le commerce électronique" qui conduit à une hybridation commerciale, productive et logistique du commerce électronique avec l'organisation pré-existante.

Dans le cadran III, se trouvent les acteurs qui ont le plus d'incitation à développer de véritables stratégies de commerce électronique. Ce sont des acteurs qui enregistrent tout à la fois une bonne, voire une grande, adéquation de leur marché avec celui des internautes et une standardisation relativement importante de leur produit. Ces acteurs généralement

situés sur des niches ont tendance à mettre en ligne l'ensemble de leur catalogue et à mettre en place de véritables stratégies de commerce électronique.

Dans le cadran IV, se situent des entreprises qui, par leur clientèle, sont très incitées à développer du commerce électronique mais qui, de par la nature peu standardisée de leur offre, sont relativement freinés dans le développement d'une véritable stratégie de commerce électronique. C'est pourquoi nous avons nommé cette catégorie celle du "commerce électronique contrarié".

Nous allons voir maintenant, à partir de la présentation plus détaillée de ces différentes stratégies que ces critères fondamentaux qui concernent la contrainte informationnelle et l'adéquation de l'entreprise au marché des internautes ne suffisent pas à les appréhender dans toute leur diversité. Il apparaît en effet que certains acteurs qui, selon ces critères, se situent dans un cadran ne suivent cependant pas la stratégie dominante qui est censée le caractériser. C'est le cas par exemple de Kenzo, qui, par son marché, devrait se trouver dans le cadran IV et qui pourtant a adopté une stratégie éditoriale dont Kozen est d'ailleurs un exemple extrêmement représentatif. Ce qui met en évidence d'autres critères fondamentaux à partir desquelles les stratégies se différencient et qui sont entre autres : la place de l'acteur dans la filière et son accès au marché, le mode de distribution traditionnel (catalogue ou magasin), la qualité de nouvel entrant ou au contraire d'acteur traditionnel du secteur.

Les stratégies éditoriales

Les stratégies éditoriales sont suivies par un grand nombre d'entreprises caractéristiques du cadran I. L'observation montre cependant qu'elles en dépassent largement les limites et que beaucoup d'acteurs situés dans d'autres cadrans suivent également cette stratégie sans la poursuivre par du commerce électronique.

De la vitrine en ligne au commerce électronique emblématique

Une grande partie des acteurs qui suivent une stratégie éditoriale se contente d'un site web relativement statique et basique conçu comme une vitrine à partir de laquelle est présentée une partie des collections ainsi qu'un certain nombre d'informations commerciales et/ou institutionnelles.

D'autres acteurs dont le marché paraît plus en adéquation avec celui des internautes mais qui ne proposent pas pour autant de commerce électronique développent des stratégies éditoriales beaucoup plus offensives et dynamiques. Elles donnent lieu à la mise en place de magazines grâce auxquels les acteurs communiquent sur leur identité, leurs valeurs, leurs produits ou encore leur actualité. Ces magazines servent notamment à fournir aux clients l'information symbolique et cognitive qui prend tant de place dans les achats de produits soumis à la mode. Ce qui permet de diminuer l'élasticité prix de la consommation en accroissant la différenciation des produits par la communication.

Encadré 4 **Les effets de mode diminuent l'élasticité prix**

L'acte d'achat du vêtement et la relation de l'acheteur au vendeur sont complexes et fondés sur des notions et des caractéristiques qui ne sont pas seulement objectives comme la qualité d'un tissu mais subjectives. L'achat de vêtement est souvent impulsif, inscrit dans les phénomènes d'anticipations auto-réalisatrices qui créent la mode. La vente de prêt-à-porter est extrêmement liée à la capacité du créateur et des distributeurs à impulser un désir nouveau qui ne dépend pas seulement de la création et de l'innovation intégrées dans le vêtement, mais de l'idée que s'en font les consommateurs. L'acte d'achat du vêtement doit "faire sens", il renvoie aux dimensions symboliques de la consommation. Au-delà du besoin de se couvrir et de se protéger des conditions extérieures l'achat de vêtement répond à des besoins d'être et de paraître, d'appartenir à un groupe, une classe d'âge, une classe sociale, un statut, un mouvement ou au contraire de s'en différencier... Or ces dimensions sont moins intégrées au produit lui-même qu'au discours qui l'entoure, à la publicité, à la place médiatique donnée au créateur, au fabricant ou au distributeur.

A cet égard, il est intéressant de noter que les psychologues et sociologues qui s'intéressent à la relation de la personne aux choix vestimentaires⁵⁶ remarquent que ces phénomènes d'identification à un groupe à travers les vêtements qu'une personne porte sont quasi universels, ce qui signifie que personne n'y échappe. Ils remarquent en revanche que dans les phénomènes de mode, la communication et la publicité à travers la création de "stars" du petit écran touchent plus intensément les enfants, les adolescents et les jeunes adultes, la population de 10 à 35 ans qui constitue également le cœur du marché des internautes⁵⁷.

Ces magazines se complètent souvent de la mise en place d'une communication interactive (par le biais de jeux, de sondages, de chats ou de forums de discussion) qui ont pour objectif d'accroître l'adhésion des visiteurs (clients ou clients potentiels), leur sentiment d'implication et leur fidélité à la marque ou à l'enseigne. Ces actions débouchent le plus souvent sur un recueil de données qui nourrit l'ensemble de l'activité de l'entreprise et permet de mettre en place des stratégies de marketing relationnel.

Les acteurs dont l'adéquation du marché est la plus forte développent même ce que nous avons appelé du "commerce électronique emblématique" ou du "commerce électronique lite" de faible envergure dont les objectifs se déclinent surtout en terme d'image. A cet égard, la stratégie de Kenzo est exemplaire. Fondée sur l'existence et l'animation d'un webzine qui ne parle pas de la marque, cette stratégie coûteuse, qui s'apparente à celle du

⁵⁶ Voir l'ouvrage de Joël Brée (2000) *Les enfants, la consommation et le marketing*, PUF Gestion, p.320 et celui de Nicolas Herplin (2001) *Sociologie de la consommation*, La découverte, collection repères n°319.

⁵⁷ De manière relativement caricaturale, on peut remarquer une frontière assez claire entre le comportement d'achat des adolescents et celui des adultes d'âge mur. Les premiers ont des comportements qui sont plutôt liés à des motivations d'intégration et d'appartenance à un groupe en dehors du cercle familial (voire des valeurs familiales). Les seconds sont au contraire beaucoup plus conduits par des motivations liées à des objectifs de réalisation personnelle qui passent entre autre par une affirmation de sa singularité. Cela implique que si le discours publicitaire change ("En Devernoy je suis moi" pour les mamans et "Pimckie, la marque qui habille les filles" pour les filles) il n'en reste moins extrêmement fort.

mécénat, est censée transmettre non seulement les valeurs créatives, artistiques et symboliques de Kenzo mais également ses valeurs citoyennes.

Encadré 5

Kozen : un concept créatif au service de Kenzo

La création de Kozen (lire "chaos" "zen") répond à une politique définie d'abord en terme d'image. Le site ouvert en décembre 2000 est bâti sur un concept éditorial créatif qui, tout en respectant l'esprit de la marque et la philosophie initiale de son créateur, s'en détache. A droite de l'écran, et de manière traditionnelle, le site présente des collections, l'histoire de la marque, ses références. A gauche le "webzine" : un mensuel multimédia créé tout spécialement pour le net. Le contenu éditorial traite des tendances artistiques et créatives actuelles dans d'autres modes d'expression que la haute couture : le cinéma, la littérature, le théâtre ou encore l'art contemporain. C'est une politique éditoriale ambitieuse tant au niveau du fond (contenu éditorial) que de la forme (graphisme et animation multimédia). Elle implique des investissements lourds de plusieurs centaines de milliers d'euros par an. Le premier objectif recherché par la marque est son accroissement de notoriété.

Pour l'instant, Kozen ne propose rien à vendre. Le site donne à regarder, à consulter, à lire. Il incite le client à se déplacer dans le magasin le plus près de chez lui en l'invitant à des animations en magasin. Dans un avenir qui devrait être proche Kozen proposera à ses visiteurs des produits en relation avec sa politique éditoriale : des albums de photographes que le magazine aura présentés, des compilations de morceaux choisis, des sculptures en harmonie avec les valeurs de la marque. Quatre ou cinq à la fois uniquement, produits en séries limitées et vendus en exclusivité par Kozen.

Une stratégie extrêmement répandue

Comme prévu par le modèle, cette stratégie concerne en premier lieu les acteurs qui proposent des produits non standardisés à un marché qui n'est pas en adéquation avec celui des internautes. Il s'agit en particulier de toutes les marques et enseignes qui ciblent le marché des adultes de plus de 35 ans et proposent des vêtements de bonne ou de grande qualité, conçus pour durer. Ce qui éloigne l'activité de ces créateurs, fabricants et distributeurs du marché de la mode et se traduit par des prix relativement élevés (c'est le cas représenté dans notre modèle par Armand Thierry). Les offreurs de produits relativement techniques ou des produits de haut niveau de création dont le marché cible ne présente cependant pas de forte adéquation avec le marché des internautes développent également des stratégies éditoriales dont l'importance (en terme d'investissement) dépend surtout de la notoriété de l'entreprise. Se trouvent dans cette catégorie les distributeurs ou les créateurs de produits de luxe. Les offreurs de produits dits "de luxe" rencontrent deux grands types de difficultés dans le développement de leur stratégie de commerce électronique : des difficultés techniques liées à la mise en ligne et au rendu numérique des caractéristiques des produits et des difficultés d'ordre commercial qui concernent notamment l'organisation de la logistique aval. Ces dernières sont liées en particulier à la contradiction possible existant entre le prix des produits ou leur image et celle des offreurs de service de logistique aval présents sur le marché.

Encadré 6

Les problèmes spécifiques des produits de luxe sur Internet

Des droits d'image élevés.

Contrairement à ce qu'on pourrait attendre des sites dits de luxe : le visuel est rare. Les films et vidéo des défilés de mode sont absents. Les collections et défilés sont visibles au travers de simples instantanés qui sont censés être représentatifs des collections, de leur esprit et de leur direction créative. Cette situation résulte d'un problème de droits à l'image qui appartiennent aux mannequins et aux agences et que ceux-ci monnayent de façon très onéreuse pour des usages commerciaux. Ce qui implique nécessairement de faire une distinction très claire entre un site commercial et un site éditorial⁵⁸. Le sujet des droits d'image fait l'objet de nombreux débats et polémiques dans la profession.

La nécessité d'un niveau de service de transport et de livraison de haute qualité.

Une fois la vente effectuée, le commerce électronique des produits matériels devient de la vente à distance et, en tant que telle rencontre les problèmes de la vente à distance. Or même s'il est évident que dans ce domaine les entreprises intermédiaires ont fait de grands progrès, ces services restent souvent empreints pour la clientèle finale d'une image qui ne semble pas accordée à celle du luxe. La clientèle quand elle effectue ses achats à distance a conscience d'un risque réel ou virtuel de délais, de détérioration de la marchandise, voire de perte ou de vol. Pour les entreprises situées sur les marchés des produits de luxe cette caractéristique du commerce électronique constitue un double handicap : les produits vendus étant coûteux, chers et relativement originaux les clients ont des difficultés à les faire transporter et livrer par un tiers. Les personnes qui achètent un produit de luxe attendent que le service de transport et de livraison soit à la hauteur (en terme de qualité et d'image) du produit contenu dans le colis. Une étude effectuée par Jean-Paul Gaultier SA montre par exemple que l'image de la Poste n'est pas en adéquation avec celle du créateur. Parallèlement, quand les risques se réalisent les pertes sont élevées, ce qui se traduit par une perte sèche importante pour l'entreprise doublée d'une détérioration de son image et du risque de perdre certains clients.

D'autres acteurs qui ne se situent pourtant pas dans le cadran I de notre modèle ne développent cependant pas de stratégie plus élaborée que la stratégie éditoriale. Il s'agit en particulier des acteurs amont : les créateurs. Certains, par leur positionnement sur le marché devraient être tentés de développer une stratégie de commerce électronique et quelques uns le font effectivement : ceux qui disposent d'un réseau de distribution en propre, ce qui leur procure un accès direct au client final. Pour les acteurs qui n'ont pas d'entrée directe sur le marché, le développement d'une véritable stratégie de commerce électronique se heurte à plusieurs difficultés. La principale est qu'ils ne connaissent pas bien le marché final et son fonctionnement ; autrement dit la distribution n'est pas leur métier. Il arrive également que les créateurs qui ne maîtrisent pas non plus la fabrication des vêtements et vivent de la vente de leur création sous-franchise ne puissent pas utiliser leur nom sur Internet.

⁵⁸ Cela explique peut-être que beaucoup de maisons de haute couture exerçant également dans le prêt à porter ne proposent que des sites éditoriaux. L'hypothèse reste à confirmer.

Encadré 7

De la propriété des noms de domaine : un commerce en ligne limité par le nom

L'activité de vente du site de Jean Paul Gaultier est limitée par celle de son entreprise de distribution JPG SA. Or JPG SA produit et distribue la majorité de ses produits sous contrat de licence avec des fabricants qui ont des contrats d'exclusivité du nom. L'emploi de certains noms ou logo comme Jean-Paul Gaultier ou JPG leur est strictement réservé, le site ne peut les employer sans risquer l'accusation de concurrence déloyale. D'un autre côté, la JPG SA qui vit principalement de la protection de ses marques et de ses contrats sous licence a déposé, acheté et protégé tous les noms de domaine sur Internet qui rappellent son activité comme Jean-Paul Gaultier.com ou JPG.com. Ce qui implique que certains produits créés par Jean-Paul Gaultier mais n'appartenant pas à JPG SA ne peuvent être vendus sur le net par Jean-Paul Gaultier et d'un autre côté que les distributeurs ne peuvent pas créer de site de commerce électronique sous ces noms. Le résultat est que pour l'instant du moins une grande partie des produits créés par Jean-Paul Gaultier ne peuvent être vendus sur Internet.

Pour d'autres marques, ce n'est pas tant par le nom du créateur et du fabricant que s'opère la segmentation du marché que par celui du distributeur. Autrement dit, les créateur n'ayant pas une image forte à partir de laquelle s'opère la définition de leur marché final n'ont pas intérêt à entrer directement en relation avec le client final dans la mesure où cela les obligerait à définir une image plus précise et plus universellement partagée que celle qu'ils ont, quitte à devoir abandonner certains marchés. Une autre raison réside dans le fait que leur activité est dépendante de distributeurs qui pourraient interpréter ce mouvement comme un désir d'émancipation du créateur ou du fabricant et réagir de façon négative à cette forme d'intégration verticale (c'est ce que nous avons appelé le "syndrome de Levi's").

Encadré 8

"Le syndrome de Levi's"

En 1998, Levi-Strauss se lançait dans l'offre de vêtements en jeans sur Internet. Si la réponse des consommateurs fut plutôt positive, celle des distributeurs le fut beaucoup moins. Ils craignaient de voir diminuer leurs propres ventes et de perdre leur place. Réalisant combien ce mécontentement des distributeurs pouvait être risqué pour ses résultats, Levi-Strauss tenta de concilier les deux stratégies en faisant de ses distributeurs les points de distribution des ventes Internet. Cette organisation que le fabricant ne pouvait maîtriser, du fait de l'indépendance des distributeurs et de leur diversité fut rapidement abandonnée et le site de vente de Levi-Strauss fermé.

Ces difficultés se résument pour ces acteurs dans le fait que s'ils voulaient effectivement développer leurs ventes directes par Internet, ils devraient investir dans une véritable stratégie d'intégration verticale et l'assumer comme telle tant au niveau des investissements qu'elle nécessiterait (humains, productifs et logistiques) qu'au niveau des conséquences éventuelles que cette stratégie pourrait avoir sur le fonctionnement et l'organisation actuelle de leur activité. Or, pour beaucoup d'acteurs, le marché des internautes reste insuffisant pour justifier de tels investissements. Nous retrouvons ici une

des conclusions auxquelles nous avons déjà abouti dans l'étude du secteur alimentaire qui est que le développement d'une stratégie de commerce électronique n'est jamais anodine⁵⁹. C'est pourquoi, comme pour les distributeurs, seuls ceux qui ont une véritable adéquation de leur marché avec celui d'Internet et plus facilement ceux qui ont déjà décidé de développer une stratégie d'intégration verticale vers l'aval se lancent dans une stratégie de distribution de leur création par Internet (c'est le cas par exemple de l'entreprise Jean-Paul Gaultier qui, en même temps qu'elle lance son site marchand développe son réseau de boutiques en propre dans les plus grandes villes du monde).

Cela n'empêche cependant pas les créateurs et fabricants dont la marque est connue de vouloir profiter du média pour communiquer sur leur création, valoriser leur image et accroître leur notoriété et se traduit chez certains par le développement de stratégies que nous avons qualifiées d'emblématiques chez Kenzo ou de "commerce électronique faussement B to C" de René Dérhy.

Encadré 9

"Le commerce électronique faussement B to C" de René Dérhy

René Dérhy est une petite entreprise familiale créée dans les années 70, elle comprend une centaine de personnes dont la moitié environ sont des designers. René Dérhy est avant tout un créateur et un fabricant de prêt-à-porter féminin qui, tous les ans, crée plus de 2 500 modèles.

La présence de l'entreprise sur Internet a débuté en 1995. A cette époque, l'objectif était interne. Il s'agissait de travailler avec les créateurs à la mise au point des modèles en réseau. Avant, les créateurs travaillaient à l'aide d'échange de fax. Très vite, ce travail a permis de constituer une base de données de l'ensemble des modèles qui ont été mis en ligne pour compléter les outils de prise de commande des distributeurs. Cette base de données est accessible par le site renédérhy.com à partir d'un accès réservé aux revendeurs.

L'offre B to C du site René Dérhy est une émanation de ce site B to B. Sur renédérhy.com sont proposés à la vente les retours et invendus du fabricant. Ce qui se traduit par une offre extrêmement restreinte et qui n'est construite à partir d'aucune stratégie commerciale spécifique à Internet. D'autant que, pour ne pas créer d'effet de concurrence déloyale vis à vis de ses distributeurs, René Dérhy propose ces vêtements aux prix pratiqués en boutique. En moyenne, le stock offert en ligne comporte 70 vêtements. Certains jours, il n'y a plus de stock, le site B to C n'a rien à vendre. La base de données mise en ligne sur le site B to C est la même que sur le site B to B : ce sont des modèles dessinés sur un buste. Ils sont difficiles à utiliser pour une cliente, ils ne sont pas faits pour la vente finale.

A la question de savoir si cette stratégie B to C devrait être développée pour atteindre plus précisément le marché final et valoriser directement la création et la production du fabricant auprès des internautes, la réponse de Serge Dérhy, Directeur Général de l'entreprise est négative. Les raisons qu'il avance sont nombreuses.

La première est que, pour l'instant, l'entreprise n'a pas d'ambition ni de visée à développer véritablement de stratégie d'intégration verticale. Ce n'est pas le métier de l'entreprise et ne devrait pas le devenir avant longtemps. Le fabricant possède en propre une chaîne de 17 magasins dont la

⁵⁹ P.37 "Le commerce électronique perturbateur du business model existant"

fonction principale est surtout de diffuser la marque et de la faire connaître. Ces magasins sont situés dans des villes, dans des régions où la marque n'est pas représentée et, comme le site web B to C, sont approvisionnés uniquement à partir des retours et des invendus.

La seconde raison avancée par le dirigeant de l'entreprise réside dans le fait que, d'un point de vue stratégique, le créateur ne pense pouvoir valoriser sur Internet qu'une petite partie de sa production. Les consommateurs qui achètent les produits René Dérhy sont essentiellement des femmes de 25 à 45 ans qui se différencient nettement en fonction des magasins et qui, en fonction des magasins dans lesquels elles achètent ces vêtements, ont de la marque une image très différente. Autrement dit, les créations René Dérhy s'adressent à une demande très diversifiée que les magasins segmentent. Dans les boutiques comme dans les grands magasins, les produits René Dérhy occupent une place très particulière : ce sont des produits peu chers, gais, créatifs, qui sont considérés par les clientes comme des compléments de garde-robe et par les vendeurs comme des compléments de gamme de leur assortiment. Or, pour développer une véritable stratégie de commerce électronique B to C, le créateur et fabricant devrait avoir à positionner de façon plus restreinte la marque sur le créneau des internautes ce qui lui imposerait de construire une image qui, pour une grande partie de sa clientèle ne serait pas cohérente avec celle qu'il a actuellement.

La troisième raison est d'ordre productif et organisationnel. René Dérhy est une entreprise qui fonctionne toujours "à l'ancienne" à partir de deux collections par an d'environ 1 200 modèles chacune dont les prototypes sont présentés aux Salons. La fabrication se fait ensuite sur commande, elle est vendue à des distributeurs multimarques, des petites boutiques en majorité, présentes dans le monde entier. Ces ventes étant effectuées il n'y a pas de possibilité pour le revendeur de se réapprovisionner sinon à la marge à partir du stock d'invendus et de retour du fabricant. Quel que soit le succès d'un modèle, celui-ci ne sera pas fabriqué de nouveau. Ce fonctionnement a comme implication de créer sur le marché final un effet de rareté qui favorise l'image créative du fabricant et répond à une demande spécifique de différenciation de la clientèle féminine adulte. Or, Serge Dérhy pense que ce mode de production géré par l'amont est relativement mal adapté à la vente sur Internet qui, selon lui, demande plus d'actions événementielles et plus de réactivité à la demande. Ce qui lui imposerait de revoir totalement l'organisation actuelle de l'entreprise et son fonctionnement en multipliant le nombre de collections par an, et parallèlement en diminuant la diversité de la production.

Ce directeur pense également que, le média est surtout bien placé sur le marché du discount. Or, pour l'instant, le fabricant effectue plus de 80% de son chiffre d'affaires avec des distributeurs multimarques auprès desquels il ne souhaite pas donner l'impression d'effectuer de la concurrence déloyale. C'est pourquoi seuls ses invendus et ses retours des collections passées sont en ligne proposés aux revendeurs comme aux clients à des prix boutiques.

Alors que le commerce par Internet avec les clientes B to B rapporte entre 40 et 50 000 euros par an, le site B to C en rapporte quatre à cinq fois moins. Mais l'objectif premier du site B to C n'est pas son chiffre d'affaires. Il s'avère en effet que près de la moitié des clients du site B to C sont des distributeurs avec lesquels René Dérhy ne commerce pas encore. Des distributeurs qui se situent majoritairement à l'étranger, dans des pays, dans des villes, où René Dérhy n'est pas représenté en Russie notamment. Sur le site Internet B to C s'effectue ainsi la première prise de contact des nouveaux distributeurs avec la marque. Ceux-ci entrent ensuite dans la base de données clients de l'entreprise et dans le circuit normal des distributeurs.

En accédant au marché final et en développant des stratégies interactives qui leur permettent de capter de l'information sur le marché final, les acteurs en amont comptent néanmoins s'affranchir d'une partie du pouvoir des distributeurs⁶⁰.

La stratégie éditoriale constitue enfin un des volets primordiaux de toutes les autres stratégies. Pour beaucoup d'acteurs, en effet elle représente un premier pas dans la stratégie sur le web. Notamment ceux qui n'enregistrent pas ou peu d'adéquation de leur marché avec le marché actuel des internautes. Un premier pas qui leur permet d'initier à moindre frais leur présence sur Internet et de commencer à tester grandeur nature leur rapport à ce nouveau marché. Cette prédominance s'explique également, comme nous l'avons vu plus haut, par le fait que les informations déterminantes dans l'achat d'un vêtement ne concernent pas seulement les caractéristiques physiques du produit, elles concernent aussi des aspects intangibles et symboliques comme la marque du vêtement ou de l'enseigne, le nom du créateur son inscription dans tel ou tel autre mouvement de mode. Or, s'il semble que les caractéristiques physiques des vêtements limitent le développement et l'utilisation du commerce électronique en aval de la filière, il n'en est pas de même avec les caractéristiques non physiques des produits qui, grâce au média qu'est Internet et à ses capacités techniques (sons, images, images animées, échanges et communication en direct ou en différé...), peuvent être mises en scène et décuplées. Cela explique la part importante que prend la stratégie éditoriale dans le secteur pour tous les acteurs et l'usage qu'en font la majorité des acteurs du secteur.

En résumé, sur cette stratégie éditoriale nous pourrions dire qu'à l'exemple de Kenzo qui se situe normalement dans le cadran IV de notre modèle, le nombre d'entreprises développant une stratégie éditoriale dépasse largement le cadre restreint défini par le cadran I. Tous les acteurs développent en effet une stratégie éditoriale dont les objectifs se déclinent surtout en terme d'image et de communication. Il reste que pour les acteurs des cadrans II, III et IV les incitations à développer plus avant leur stratégie sur Internet et notamment du commerce électronique sont plus élevées que celles du cadran I.

Les stratégies d'animation des ventes et de canal de vente supplémentaire

Dans le cadran II de notre modèle se situent des entreprises qui enregistrent une faible adéquation de leur marché avec celui des internautes et une assez grande standardisation de leurs produits. Dans ce cadran, s'observent plusieurs types de stratégies. Les acteurs en amont de la filière n'ayant pas un accès direct au marché et les créateurs, fabricants ou distributeurs dont le marché n'est pas en adéquation avec celui des Internautes développent plutôt des stratégies éditoriales. Les distributeurs dont le marché est suffisamment large pour y couvrir ou y recouper celui des internautes même s'il n'en constitue pas le cœur de cible développent plutôt des stratégies d'animation des ventes où le commerce électronique est complémentaire de leur activité traditionnelle.

⁶⁰ C'est ainsi que la "tribu Kozen" permet aujourd'hui à Kenzo d'engranger des informations personnelles et détaillées sur plus de 4 000 membres qualifié. Ce qui ne suffit évidemment pas à la marque pour connaître son marché final mais en constitue une première approche

La stratégie d'animation des ventes par le commerce électronique (qui s'accompagne toujours d'une stratégie éditoriale) est donc plutôt suivie par de grands distributeurs généralistes de la vente par correspondance (La Redoute, La Camif, 3 Suisses) ou encore des chaînes qui proposent une offre pour "toute la famille" (Kiabi...). Le fondement de cette stratégie réside dans le fait que tous ces acteurs constatent que, vis à vis de leur clientèle, le magasin ou le catalogue reste au cœur de l'acte d'achat, qu'il reste prépondérant. Ce qui signifie que vis à vis de cette clientèle traditionnelle le site web ne peut remplacer ni le magasin ni le catalogue. Les qualités du média (tant au niveau du marché qu'il touche que des services et des fonctions qu'il peut remplir) sont trop éloignées du marché actuel de ces entreprises et de leur fonctionnement pour qu'il puisse être considéré comme un mode de distribution alternatif que l'entreprise peut inclure dans sa stratégie commerciale sans la modifier. C'est pourquoi certains acteurs suivent deux stratégies complémentaires : la première consiste à chercher dans le média et le mode de distribution qu'il propose des fonctions complémentaires à celles qui sont assurées par les magasins et à poursuivre sur Internet une stratégie de commerce électronique qu'on pourrait appeler "intégrée", en cohérence avec l'activité traditionnelle de l'entreprise et qui ne modifie pas son positionnement sur le marché et la seconde est de poursuivre sur Internet une stratégie de commerce électronique dédiée au marché d'Internet en créant des concepts nouveaux, des activités nouvelles, d'autres formats qui entrent dans le cadran III. Alors que la première stratégie a pour cible les clients traditionnels de la marque ou de l'enseigne présents sur Internet, la seconde a pour cible les internautes. La première stratégie se traduit par la mise en place d'un site marchand portant le nom de l'enseigne ou de la marque, la seconde par la création d'une nouvelle entreprise et d'un site marchand qui porte le nom de cette nouvelle entreprise. Cette section dédiée aux stratégies d'animation et de canal complémentaire du cadran II traite de la première stratégie, la seconde sera développée dans la section suivante dédié aux stratégies du cadran III.

Le magasin ou le catalogue au cœur de l'acte d'achat.

La stratégie "click and paper" développée par les véricistes généralistes comme La Redoute ou 3 Suisses illustre bien l'idée qu'au cœur des stratégies d'hybridation commerciale le mode traditionnel de distribution reste prépondérant qu'il s'agisse du magasin ou, en l'occurrence, du catalogue.

Encadré 10 Irremplaçable catalogue papier

La stratégie de développement du commerce électronique de 3 Suisse comme de la Redoute est fondée sur un constat qui, aujourd'hui est devenu un credo : le catalogue papier est irremplaçable. *"Pour les développements actuels du commerce électronique au sein des enseignes de distribution produits du groupe, les catalogues papier sont au cœur de la stratégie. Et cette tendance, ne devrait pas disparaître avant longtemps"* dit Catherine Alquier directrice du développement et des Projets de la Cité Numérique. Car si les commandes par Internet sont nombreuses, la plupart ne sont pas issues d'une sélection en ligne mais d'une sélection en catalogue. L'acte d'achat des clients de 3 Suisses comporte deux phases distinctes : la phase avant achat, qui consiste à chercher le produit puis à le sélectionner et l'acte de commande. Pour la phase "avant achat", le gros catalogue papier, celui qui comporte les 60 000 références, reste la référence. Si les commandes passent aujourd'hui par des canaux aussi différents que le courrier, le téléphone, le Minitel ou encore Internet, le choix et la sélection de ces achats continuent de se faire en grande majorité (plus de

90% des ventes) par les catalogues papier. Et si le web enregistre un nombre de commandes non négligeable (2% des commandes), il sert d'abord de canal de commande et non de magasin où les clients font leur sélection.

A ce constat, les dirigeants de 3 Suisses France et de 3 Suisses International apportent plusieurs explications possibles. La première concerne le faible niveau de débit auquel ont accès la plupart des internautes et la difficulté qu'ils ont à télécharger un catalogue aussi volumineux. Une autre explication résiderait dans la faible qualité technique du rendu sur le web ou plutôt dans le fait que les techniques de numérisation qui permettent d'améliorer le rendu et de mettre en valeur les produits (vues multiples, vidéo, 360°, zoom...) sont coûteuses. Le passage du 2D au 3D statique multiplie par plus de 12 le coût de constitution du catalogue pour une rentabilité ou du moins un retour sur investissement qui reste extrêmement faible. 3 Suisses considère que, en l'état actuel du marché sur Internet, cette stratégie de mise en valeur n'est pas applicable à un catalogue de 60 000 références. Parallèlement, il semble que le comportement des internautes acheteurs se différencie fortement de ceux des clients habituels de la marque. Sur Internet, la navigation est extrêmement rapide, les internautes veulent surfer vite, aller rapidement d'une page à l'autre sans délai. Le temps dont ils disposent pour cette consultation semble moindre que celui utilisé par les clients des vénédictes lorsqu'ils feuilletent les catalogues papier. Les internautes ont une approche beaucoup plus ludique des contenus que les clients habituels. Pour Catherine Alquier, la manière dont les clients consultent le catalogue est en général plus proche de la détente et du loisir que de l'activité et de l'utilitarisme. *"C'est un plaisir. Les personnes prennent le temps de le feuilleter, confortablement installées dans leur canapé. C'est un temps de loisir marqué par la farniente. C'est de plus, la manière la plus évidente pour un vendeur à distance d'être présent chez le client. Le catalogue est irremplaçable. Il faut voir avec quel plaisir les clients le reçoivent, avec quelle impatience ils l'attendent, qu'elle déception ils manifestent quand nous ne leur envoyons pas. C'est comme un cadeau. Ils le consultent, le feuilletent, tranquillement installés sur leur canapé. C'est également notre marque chez le client, notre présence, constante. Laisse en évidence sur le canapé du salon, le catalogue reste présent tout au long de la saison. Il est feuilleté par les amis qui passent, les enfants..."*

Un point de vue que corroborent des études récentes effectuées par la Sofres qui montrent que plus de 80% des foyers français disposent d'au moins un catalogue papier chez eux et que seuls 8% des clients d'une marque se débarrassent de leur catalogue avant la fin d'une saison⁶¹. C'est l'arrivée d'un nouveau catalogue qui chasse l'autre⁶².

⁶¹ Cette étude dont les résultats ont été publiés en avril 2002 a été élaborée au dernier semestre 2001 à partir d'un échantillon de 18 000 foyers représentatifs de l'ensemble des foyers français. Elle est multiproduit et permet de positionner 24 catalogues de VAD. Les résultats montrent que la pénétration et l'utilisation des catalogues au sein des foyers français prennent du poids : 83% des foyers interrogés (contre 77% en 2000) ont commandé dans un catalogue au moins. La dépense moyenne par catalogue a progressé de 37,3% depuis 2000 pour atteindre 164,5 euros et le nombre de commandes a augmenté encore plus vite (+47,8% depuis 1999). Le prix est le premier critère de choix d'un catalogue, devant la qualité et les services offerts. C'est ce dernier critère qui augmente le plus en 2002 (+5 points), devant la logistique et la présentation. Résultats de la 6ème vague du baromètre de la SOFRES, la lettre de la FEVAD n°303 12 avril 2002.

⁶² Cette place centrale des catalogues papier est illustrée notamment par l'importance des investissements effectués par les acteurs de la VAD dans leur mise au point et leur distribution (qui pour une grande partie est gratuite), mais également par leur présence au cœur des réflexions stratégiques. La stratégie de la VAD en matière de catalogue évolue beaucoup actuellement avec la mise en place d'une offre segmentée et ciblée de catalogues thématiques : homme, enfants, femme, sport... en corrélation avec la segmentation des boutiques sur Internet

Ces réflexions sur la place occupée par les catalogues dans l'acte d'achat des vêtements sont extrêmement proches de celles qui portent sur les magasins. L'achat de vêtement serait selon Moatti (2001) un achat-plaisir qui se réaliserait dans une déambulation, une promenade (lèche-vitrine) conçue par la grande majorité des clients (représentée par les femmes et les adolescents) comme une détente et un loisir. Ce qui revient à dire que pour une grande catégorie de personnes, le site web ne remplirait pas toutes les fonctions des magasins, ou encore que l'offre de service qu'il permet ne répondrait pas à la totalité des besoins couverts actuellement par l'acte d'achat en magasin.

D'un autre côté, le média par ces caractéristiques notamment d'ubiquité⁶³ et de communication en temps réel aurait des fonctions complémentaires à celles des catalogues et des magasins. Concernant cette clientèle traditionnelle, le commerce électronique ne peut donc être conçu comme pouvant ou devant remplacer le mode traditionnel de distribution mais comme devant l'appuyer et le soutenir. L'observation montre que la manière dont cette complémentarité est mise en œuvre se différencie très fortement d'un acteur à l'autre à partir d'une analyse particulière du positionnement de l'acteur sur le marché, des caractéristiques de son offre et des comportements de ses clients. Pour illustrer notre propos nous présentons trois cas différents : 3 Suisses, Kiabi et Gap. A 3 Suisses la définition de la stratégie du commerce électronique est conçue à partir d'une complémentarité qui porte sur la temporalité des différents média catalogue et web : le site web doit dynamiser une offre relativement statique en mettant en scène et en évidence une sélection de l'offre sans cesse renouvelée. Kiabi recherche également une grande complémentarité, voire une synergie entre ses magasins et le site web, mais contrairement à 3 Suisses où il s'agit de dynamiser une offre plutôt statique, pour Kiabi, il s'agit au contraire d'apporter aux clientes un outil de veille commerciale qui leur permet de s'informer sans se déplacer sur une offre en magasin qui bouge beaucoup, et à l'occasion, de réserver le produit dans la taille, la couleur, la coupe qu'elles veulent acheter avant que de se rendre en magasin le chercher ou se le faire livrer. Pour 3 suisses, le site web doit créer un effet de mode et un effet de rareté, alors que pour Kiabi, le site web est conçu pour permettre aux clientes de gérer cette rareté relative des produits modes. La stratégie de Gap est assez comparable à celle de Kiabi. Dans ce cas aussi, le site web est défini pour permettre aux clients de trouver le produit exact qu'ils recherchent alors même que ce produit n'est peut-être pas en magasin, mais à la différence de Kiabi, Gap met en ligne la totalité de son offre et rend le site accessible dans les magasins ; ce qui permet à l'enseigne d'accroître au maximum la transformation de la visite en magasin en acte d'achat réel et de construire une synergie où chaque mode de sélection et de distribution doit permettre d'accroître la productivité de l'autre mode. Les paragraphes suivants présentent plus en détail ces différentes stratégies.

⁶³ Le terme d 'ubiquité utilisé ici illustre la caractéristique d'Internet qui abolie les distances et permet aux acteurs présents sur le web d'être visibles quelque soit le lieu où se situe physiquement le visiteur et au visiteur de pouvoir entrer en contact avec n'importe quelle entreprise présente sur le web quelque soit son positionnement géographique.

3 Suisses.fr : un outil dynamique au service d'une offre statique

Créée en 1932, 3 Suisses France est un des acteurs leader de la vente par correspondance en France. Il propose une offre multiple de produits textile (habillement pour la famille et linge de maison) et d'équipement pour la maison (meubles, décoration, son, hifi, vidéo, produits gris et produits blanc). Deux fois par an, cette offre, qui à chaque fois compte plus de 60 000 références, est présentée dans un catalogue Automne-Hiver et Printemps été de plus de 1 000 pages. Ces catalogues, qui sont également vendus chez les marchands de journaux, sont envoyés gratuitement aux clients de 3 Suisses France. Ils constituent "le magasin à distance" de l'enseigne. Pour passer leurs commandes, les clients ont le choix entre le bon de commande traditionnel à envoyer par courrier, le téléphone, le fax, le Minitel ou encore Internet. Le Call Center répond aux questions des clients, les conseille et effectue des opérations commerciales. Selon la préférence du client, la commande est livrée à domicile à une autre adresse, ou encore aux 3 000 Colis Relais partenaires de l'enseigne en France. La livraison se fait sous 24 ou 48 heures pour le textile. L'enseigne livre également en Belgique, en Suisses, en Allemagne au Portugal et en Chine. En 2002, 3 Suisses France compte près de 8 millions de foyers clients.

Encadré 11 Fiche de présentation de 3 Suisses

Activité : grande distribution généraliste, vente par correspondance multiproduit

Date de création : 1932

Effectif 2001 : 3 750

CA 2001 TTC : 1,13 milliards d'euros

Nbre de clients : 8 millions

Dirigeant : Monsieur Xavier Desjobert

Principaux concurrents : La Redoute, la Camif, Carrefour, Auchan...

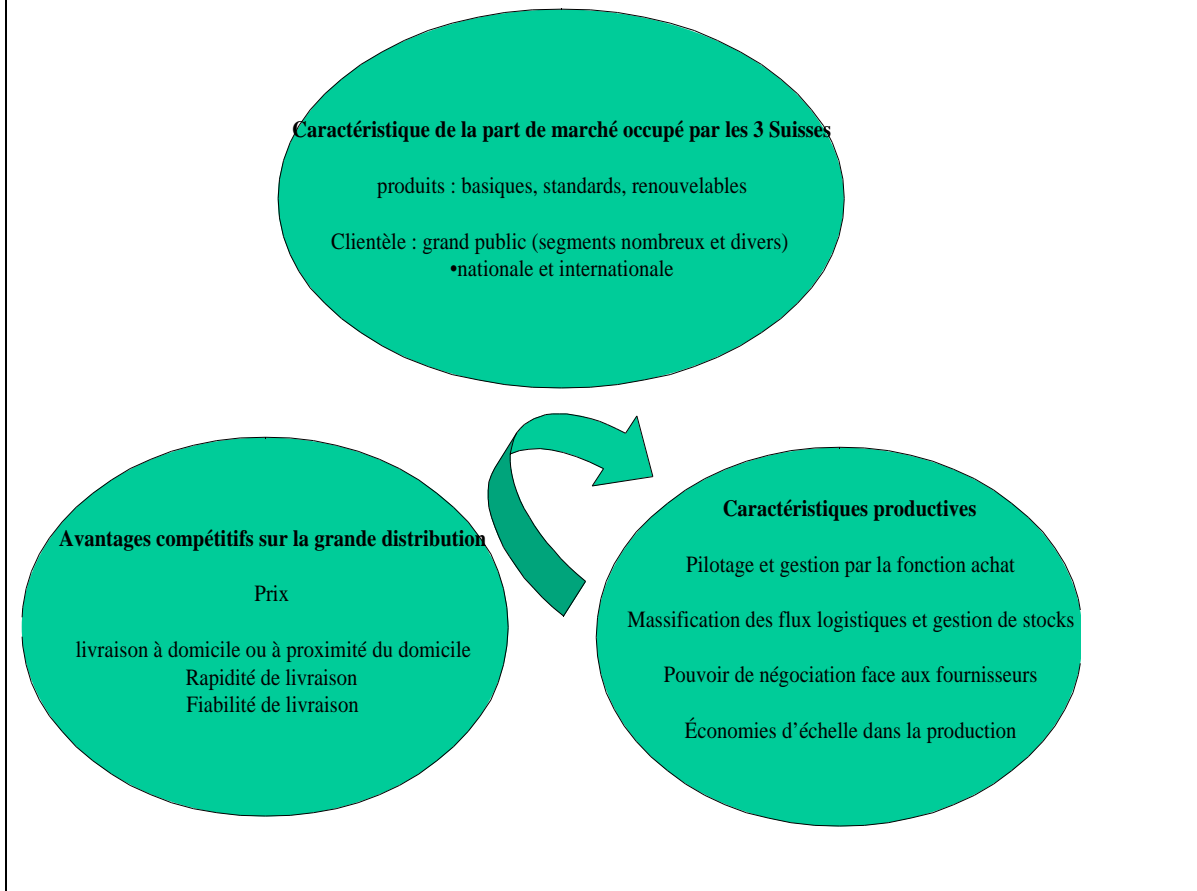
La première fonction attribuée au site web par 3 Suisses France est une fonction de canal complémentaire de commande. En 2002, les commandes par Internet continuent à ne représenter que 2% de la totalité des commandes enregistrées par l'ensemble des canaux. Loin derrière le téléphone et le courrier, qui totalisent à eux seuls plus de 90% des ventes, et, plus surprenant, derrière le Minitel. Entre les différents canaux de commande s'observe chez 3 Suisses une lente substitution du courrier vers les média numériques (vers le téléphone en particulier), et à l'intérieur des canaux numériques une substitution partielle de l'Internet au Minitel. Cette dernière s'opère beaucoup plus lentement que ne l'avait envisagé bon nombre d'observateurs à l'intérieur comme à l'extérieur du groupe. Elle ne

semble pas s'opérer de façon totale, certains utilisateurs du Minitel lui préférant désormais le téléphone. Pour ces internautes qui utilisent le site web comme canal de commande est ouvert une rubrique spécialisée intitulée "commander directement à partir de tous vos catalogues".

La seconde fonction est une fonction d'animateur et de dynamisateur des ventes. Une des caractéristiques importantes de l'offre de 3 Suisse est d'être statique. Statique tant au niveau de la collection, qui, chaque année comporte un grand pourcentage de références renouvelées, qu'au niveau de son mode de distribution : un gros catalogue de plus de 1000 pages reçu par les clients deux fois par mois. L'offre et la structure des ventes changent peu d'une saison à l'autre, d'une année à l'autre. Sont vendus par catalogue des produits qui sont majoritairement des "basiques renouvelables". Une grande partie des références du catalogue, mis à part les produits "mode", sont des produits récurrents. Les produits vestimentaires, sont parfois relookés à la marge, les coloris modifiés, certaines références apparaissent d'autres disparaissent, mais la majorité d'entre elles sont récurrentes (entre 60 et 70% des références). Ce qui change, c'est leur mise en scène au sein du catalogue, la manière avec laquelle les produits sont photographiés, associés, présentés.

Du point de vue productif, cette caractéristique relativement statique de l'activité du vériciste se traduit par un système piloté par l'amont et une gestion de stocks. Deux ans avant la saison, le catalogue est établi, les références sont déterminées, les processus de fabrication lancés. Trois mois avant la saison, des stocks couvrant trois mois de fonctionnement sont constitués.

Encadré 12
Caractéristiques du modèle économique de 3 Suisses



Pour animer cette offre, plusieurs fois dans l'année, et en fonction des achats précédents et des contacts déjà établis avec ses clients, l'enseigne se livre à des opérations de relance dite saisonnières "le Blanc", "Noël", "les Soldes"... Depuis peu, l'enseigne développe une stratégie de segmentation de son offre par le biais de catalogues qui proposent une sélection thématique de produits utilisés principalement pour effectuer des relances clients.

A son lancement en 1997, le site de 3 Suisses.fr qui s'intitulait "3 Suisses Boulevard" présentait la totalité du catalogue de 1000 pages. Quatre ans plus tard, le site ne s'ouvre plus sur le catalogue, mais sur un ensemble de boutiques thématiques qui reprennent la segmentation de l'offre des catalogues de relance. Sur le site, l'offre est restreinte à 4 000 références uniquement, qui au fil du temps, des événements, voire au jour le jour sont modifiées. La stratégie consiste (en fonction des événements, du calendrier, des tendances de la rue ou des tendances du marché, voire même de la météo) à "faire remonter" du catalogue un certain nombre de références qui, pour un temps très courts vont être mises en scène, mises en lumière, valorisées. Il faut créer de l'événement en collant à ceux de l'actualité et valoriser les offres du catalogue en fonction de cette actualité. *"C'est l'automne, il fait beau, il ne fait pas froid, il ne s'agit pas de mettre en avant ni les grosses doudounes, ni les parapluies, mais des vêtements plus adaptés... Pour les fêtes de fin d'année évidemment seront mises en avant les tenues de soirée, les robes longues, ou*

encore le linge de table et les couverts festifs...Je pourrai peut-être résumer ma stratégie en disant que sur Internet il faut présenter des visuels différents au bon moment" dit Bruno Delaporte responsable de la stratégie multimédia à 3 Suisses. Le site cible les clients de 3 Suisses qui utilisent Internet et non pas les Internaute dans leur totalité. C'est pourquoi l'offre couvre la totalité des gammes du catalogue. La sélection des produits mis en avant sur le site permet au distributeur de dynamiser son offre en sélectionnant dans le catalogue les produits au plus près du goût du jour et de l'évènement.

C'est également le moyen de diminuer les délais entre la sortie d'un produit et son offre effective par 3 Suisses et donc d'être plus compétitif par rapport aux principaux concurrents de la marque. Il s'avère en effet que si un produit entre dans le référencement des acheteurs après la clôture du catalogue alors il ne sera pas dans le catalogue et donc pas vendu par 3 Suisses. Or le catalogue est construit deux ans avant sa sortie, ce qui, dans la mode représente une éternité et accroît l'image hors-mode du distributeur. Le site web est le moyen d'offrir directement et sans délai les dernières nouveautés du catalogue et donc d'être plus en phase avec l'offre faite par les distributeurs concurrents en magasin. C'est également le moyen de répercuter quasiment en temps réel (aussi rapidement que la distribution en magasin) les baisses de prix (sur les produits multimédia notamment) des producteurs.

3 Suisses se sert également du site web pour réguler l'activité de l'entreprise mieux et plus efficacement que ses modes classiques de distribution, en organisant par exemple une action autour de séries d'inventus. C'est également, le moyen de poursuivre et d'accompagner les stratégies d'Internationalisation de la firme, de segmentation du marché, de marketing par produits ou par segments, de marketing relationnel. C'est également un lieu qui, dans un avenir plus ou moins proche, pourrait servir de test commercial sur des pré-séries, pour tester des coloris, des coupes... Pour l'instant il est envisagé à l'instar d'autres acteurs de la vente par correspondance⁶⁴ d'y tester la préférence des clients pour certains cadeaux.

Encadré 13

L'offre de "3 Suisse la sélection" (version 2002)

Produits : sélection du catalogue (habillement, linge de maison, meuble, hifi vidéo)

Références : 4 000 (70% en habillement)

Prix : les mêmes ou plus bas qu'en catalogue

Commande et paiement en ligne

Zone de livraison : la France et certains pays d'Europe

Délais de livraison : 24h en relais (solution gratuite) ou 48h à domicile

Moteur de recherche simplifié

⁶⁴ C'est une stratégie suivie par les Créateurs du club de beauté.

Cette stratégie d'animation des ventes est extrêmement présente en France. Elle est promue par 3 Suisses International à tous les membres du groupe et est défendue et mise en œuvre par la Cité Numérique auprès de clients extérieurs au groupe 3 suisses. On observe également que c'est une stratégie proche de celle menée par les acteurs de la vente par correspondance du groupe PPR.

Kiabi.fr : outil de veille et de réservation

Autre situation, autre stratégie. Créé en 1978, Kiabi est l'enseigne leader de la distribution en GSS. Spécialiste de "la vente de vêtements à petits prix pour toute la famille", elle réalise en France plus de 600 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel et emploie plus de 6 000 personnes. Kiabi crée, fait produire et distribue la grande majorité de ses collections. Les magasins sont grands (entre 800 et 4 800 mètres carrés) et se situent dans les centres commerciaux construits à la périphérie des villes autour des hypermarchés Auchan qui appartiennent au même groupe Mulliez. En 2001, Kiabi totalisait 103 magasins en France et à l'étranger.

Encadré 14 Fiche de présentation de Kiabi

Activité : Grande Surface Spécialisée de distribution textile

Effectif 2000 : 6 100 salariés

CA Europe 2000 : 600 millions d'euros

Président Directeur Général : Patrick Mulliez

Capital détenu majoritairement par les actionnaires de l'Association Familiale Mulliez

Nombre de magasins : 103 dont 11 à l'étranger

Nombre de produits vendus par an : 40 millions

Nombre de fournisseurs : plus de 1000 dont 600 en France

Concurrents : la grande distribution multiproduit (Carrefour, Leclerc, Auchan, La Redoute, 3 Suisses) et la GSS (Décathlon) dont l'enseigne est le leader avec 24,5% de part de marché. Les concurrents directs, ayant un positionnement similaire, sont H&M, C&A ou encore GAP.

L'enseigne propose sur le web une offre marchande de près de 600 références extraites de sa collection (qui en compte 6 000) et représentative de l'ensemble de ses gammes (homme, femme, enfant, bébé et accessoires). Son offre se structure à partir de deux services : un service classique de livraison à domicile et un service dit de "réservation" qui correspond en fait à une livraison en magasin.

Encadré 15
L'offre en ligne de Kiabi

Nombre de références proposées 600 références de produits couvrant l'ensemble des gammes en magasin

Prix Les mêmes qu'en magasin

Tarifcation de la livraison : payante

Délais de livraison 48 heures

Paiement de la commande en ligne par carte bleue ou par chèque au retrait en magasin

Zone de livraison toute la France

Mode de livraison : à domicile par la Poste ou dans le magasin au choix du client

Comme 3 Suisses (qui fait également partie du groupe Mulliez), Kiabi cherche le plus possible à intégrer le site web dans sa stratégie commerciale et dans son fonctionnement logistique. Ce qui se traduit par le fait que sur le web, Kiabi n'a pas pour cœur de cible les internautes, mais les clients Kiabi qui sont susceptibles d'utiliser Internet et le site web pour joindre l'enseigne et s'informer sur son offre. Mais contrairement à ce qui se passe pour 3 suisses où il s'agit d'animer une offre extrêmement vaste et statique, pour Kiabi, il s'agit de permettre aux clientes de suivre les évolutions d'une offre sans cesse en évolution. Kiabi, créé, fait produire et distribue plus de 40 millions de pièces par an. L'activité s'organise à partir de deux grandes collections Automne-Hiver et Printemps-été qui se déclinent chacune en trois collections. Tous les deux mois, les magasins Kiabi présentent une nouvelle collection. Ce dynamisme crée un certain effet de rareté. Le site web permet aux clientes internautes de suivre cette offre collection après collection sans nécessairement avoir à se rendre dans leur magasin. Elle leur permet en outre de commander et de réserver un produit qui les intéresse de manière instantanée et, si elles le souhaitent, de le faire livrer à l'adresse de leur choix ou d'aller le retirer dans leur magasin dans les 15 jours qui suivent leur réservation en ligne. C'est une sorte d'outil de veille pour les consommateurs. Selon Monsieur Ludovic Laurent chef de projet Internet chez Kiabi, *"Le concept de réservation répond au besoin que peut éprouver une femme de vouloir absolument un produit alors même qu'elle ne peut se rendre en magasin dans les minutes ou les jours qui suivent et qu'elle sait que le produit qu'elle désire peut ne plus être en rayon. La réservation donne à cette femme la certitude de pouvoir acheter le produit qu'elle trouve sur le site. Elle choisit sa taille, sa couleur et même le magasin dans lequel elle ira l'acheter. Nous ne sommes pas en face d'un marché de rareté mais certains phénomènes s'y apparentent. Certains produits, certaines couleurs et surtout certaines tailles partent très vite. Les produits ont une durée de vie assez courte surtout quand ils plaisent. Mis à part les basiques qui ont une durée de vie plus longue, les autres produits ont une durée de vie inférieure à deux mois"*. Les services de livraison à domicile et de réservation s'accompagnent d'une possibilité de retour avec garantie de remboursement du produit. Les retours se font soit par la poste à l'adresse du siège social de Kiabi, soit par les magasins. Ils donnent lieu au remboursement intégral du produit ou à l'échange en magasin.

A travers la présentation de ce concept on observe que si les outils utilisés par Kiabi et 3 Suisses sont relativement proches, si on trouve chez les deux acteurs la même recherche de complémentarité possible entre le mode traditionnel de distribution et le site web, les problématiques qui s'y rattachent sont extrêmement différentes chez les deux acteurs. Gap offre un troisième exemple.

GAP.fr : une complémentarité site web et magasins pour une plus grande productivité respective

Le cas de Gap.com que nous présentons maintenant n'est pas français. Gap est une entreprise américaine présente en France mais dont le site web Gap.com ne dessert que les Etats-Unis. C'est cependant un cas que nous avons choisi de présenter ici dans la mesure où il constitue une sorte de modèle de la complémentarité qui peut être recherchée entre les magasins et un site web. La stratégie de Kiabi s'y apparente ; dans le cas de Gap cependant la logique de complémentarité est menée sur la base d'une offre en ligne de la totalité de la collection de Gap.

Gap.inc a été fondé aux Etats-Unis en 1969. C'était à l'origine un petit magasin de San Francisco. Aujourd'hui, Gap est une compagnie internationale de création et de distribution de vêtements qui regroupe trois marques (Gap, Banana Republic et Old Navy). L'enseigne possède en propre 4 171 magasins dont 634 à l'étranger. Son offre couvre les vêtements et accessoires pour toute la famille. Son coeur de cible est plutôt le marché des adolescents et jeunes adultes. L'enseigne leader aux Etats-Unis est également présente au Canada, en Grande Bretagne, en France, au Japon et en Allemagne. En 2001, elle a enregistré 13,8 milliards de dollars de revenus. Il y a vingt ans, Gap correspondait uniquement à un concept de chaîne de distribution. Plus de 30% des produits distribués étaient de la marque Levi's. Aujourd'hui Gap est non seulement le nom de la chaîne de distribution mais celle de la marque distribuée dans ses magasins.

Encadré 16 Fiche descriptive de Gap

Secteur : création et distribution de vêtements pour les enfants, les femmes et les hommes

Année de création : 1969

Nationalité : Compagnie américaine, présente au niveau international (Canada, Grande Bretagne, France, Allemagne, Japon).

Président directeur général : Millard Drexler

Effectif : 165 000

Nombre de magasins : 4171 dont 634 hors des Etats-Unis

CA : en 2001 : 13, 8 milliards de dollars en 2000 : 13, 7 milliards de dollars

Résultats net : 2002 : des pertes de 34 milliards de dollars (- 0,04 \$ par action) en six mois, contre des pertes de 8 milliards en 2001 (0,01 par action)

Après avoir connu dans les années 80 une période faste de résultats toujours croissants et de développement rapide, l'enseigne éprouve depuis le milieu des années 90 un déclin non stop qui touche quasiment l'ensemble de ses marques et de ses divisions. L'année 2001, considérée par Millard Drexler, Président et directeur général de Gap, comme *"la pire des années jamais vécue par la compagnie"* s'est soldée par un déficit net de 8 millions de dollars et une perte de 0,01\$ par action. Les premiers résultats de 2002 continuent à afficher un recul très net de la marque avec 34 millions de perte depuis le début de l'année ce qui correspond à une dévalorisation de 0, 04 dollar de l'action. Ces résultats négatifs ont engendré beaucoup de tumulte autour de l'action et un "grand ménage" à l'intérieur de l'entreprise. Une nouvelle équipe dirigeante a été mise en place, certains magasins ont été fermés et un travail de redéfinition du style et de la qualité des produits a été effectué. A la recherche d'un consommateur toujours plus jeune, Gap avait délaissé depuis le milieu des années 90 les recettes qui avaient fait sa fortune *"les T-shirt en coton, les khakis et les denim"*, pour se lancer dans la création d'un style coloré de vêtements conçus dans des tissus synthétiques. Un nouveau style qui n'a pas forcément plû à la clientèle traditionnelle de Gap et n'a pas pour autant amené de nouveaux clients. Selon des analystes américains, les produits offerts par Gap de qualité moins bonne que les produits offerts dans le passé ne répondraient plus aux attentes de ses clients. Pour remonter la pente, et avant que de revenir dans la mode, Gap mise sur le hors mode, l'indémorable : les basics T-Shirt en coton et Jeans. *"Il est temps de nous souvenir qu'en matière de chemises 90% de celles que nous vendons sont bleues"* dit Marka Hansen directeur de Gap adulte.

Dans cette bataille que livre Gap, les sites web que sont Bananarepublic.com, Oldnavy.com et Gap.com ont été conçus comme des outils complémentaires des magasins. Les uns et les autres devant s'enrichir mutuellement de leurs qualités pour un accroissement global de productivité.

Gap.inc a initié ses activités en ligne dès 1997. Dès cette époque était disponible sur le site Gap.com un catalogue et un service de commande, cependant, le paiement en ligne dépendant d'une solution sécurisée n'a été mis en place qu'à partir de 1999. Les ventes en ligne ne sont réservées qu'aux clients américains. Le site propose un catalogue de vêtements et d'accessoires pour toute la famille. Est mis en ligne l'ensemble des produits vendus par la chaîne, ce qui représente entre 6 000 et 8 000 références. En cas de rupture de stock, les produits ne sont pas enlevés du catalogue mais signalés aux clients qui en effectuent la commande. Les prix pratiqués sont ceux des magasins les moins chers. Les commandes et les paiements sécurisés (SSL) s'effectuent en ligne par carte bancaire, bon d'achat électronique ou carte électronique Gap. Les livraisons concernent l'ensemble du territoire américain.

Encadré 17
L'offre de Gap.com

Vente en ligne de vêtements et accessoires pour toute la famille

Nombre de références : entre 4 000 et 8 000 références

Prix : les mêmes qu'en magasin

Aide à la commande :

- Wish list
- Call center

Tarif de livraison : en supplément du prix de la marchandise

Délais :

- dans la journée pour toute commande effectuée avant midi et utilisant le service Express
- entre 7 et 10 jours pour les autres

Zone de livraison : les Etats Unis uniquement

Commande et paiement sécurisés en ligne

Retour : dans un délai de 14 jours à compter de la date de réception à Gap.com ou dans n'importe quelle magasin Gap. Les frais de retour et de réexpédition sont à la charge du client sauf dans le cas où le produit ne correspond pas à la demande initiale.

Autres services proposés en ligne :

- Service cadeau avec emballage spécial
- Bons d'achats électroniques utilisables en ligne à offrir
- Cartes électroniques utilisables en ligne et dans les magasins à offrir

En 1999, les résultats envisagés par les dirigeants de GAP.com avoisinaient les 10% du CA global de la chaîne. Depuis, nous n'avons trouvé dans la presse aucun résultat ni aucune estimation de ce chiffre d'affaires sur lequel les dirigeants de Gap.com restent étrangement silencieux...

Pour Ken Harris (2002) responsable informatique de Gap "*Faire de l'usage des Technologies de l'Information un avantage compétitif*" est un principe stratégique dominant chez Gap. C'est pourquoi, d'emblée, le site Internet a été conçu comme un outil devant entrer en synergie avec les magasins. Il fallait faire de ce nouveau mode de communication et de distribution qui pouvait effrayer les distributeurs un outil au service de la distribution en magasin, cœur de métier de Gap. Pour cela, les dirigeants de Gap ont rendu leurs sites web accessibles à partir de bornes disposées à l'intérieur des magasins. Dans le catalogue de Gap.com sont entrés tous les produits offerts dans toutes les tailles et dans tous les coloris. Les bornes d'accès à Internet sont en libre usage à travers les magasins. Ce qui fait qu'à tout moment un client ou un vendeur peut consulter le site pour savoir si tel ou tel vêtement existe dans tel ou tel coloris et dans telle ou telle taille. Le site est mentionné à chaque caisse en magasin avec le slogan "surf.shop.ship".

Encadré 18
Gap.com dans les magasins Gap.

Dans les magasins Gap on peut lire :

- ◆ *"Si vous ne trouvez pas votre taille dans ce magasin, rendez-vous sur notre site web accessible en magasin ou à partir de chez vous" ;*
- ◆ *"En ligne est proposé un choix plus grand de modèles et de tailles" ;*
- ◆ *Vous avez acheté sur le web des khakis qui ne vous vont pas ? Vous pouvez les retourner dans n'importe quel magasin.*

Cet usage d'Internet permet à tout vendeur de n'importe quel magasin Gap de conclure sa vente et de ne pas laisser partir un client à la recherche d'un produit Gap. Autrement dit, tout consommateur entré chez Gap à la recherche d'un produit Gap doit en ressortir avec ce produit ou sa commande sur Internet. Cet usage du site web comme d'une base de donnée exhaustive de tout ce qui est offert par la chaîne diminue la recherche du produit par le client hors du magasin. Ce qui diminue également la substitution que peut entraîner le lèche-vitrine et la tendance à aller visiter d'autres enseignes.

Parallèlement, les utilisateurs des bornes en magasin, comme les internautes sont encouragés à s'enregistrer sur le site, ce qui permet à Gap de collecter un nombre importants d'informations concernant ses clients, leurs goûts, leurs préférences... et de mettre en place des actions marketing ciblées (annonce des nouvelles collections, des promotions, des événements...) ou encore des messages d'anniversaire.

Ces trois cas illustrent bien la diversité des stratégies d'animation des ventes en fonction notamment du positionnement de l'acteur sur le marché, de la nature de ses produits plus ou moins standardisés, de son modèle de production, de son mode de distribution. On observe néanmoins des constantes dans ces trois stratégies de commerce électronique : le marché visé est toujours défini comme étant celui des clients traditionnels de l'entreprise présents sur le net et non pas celui des internautes ; l'ensemble de la stratégie du site web est dépendante de celle de l'entreprise qu'elle doit servir ; l'image de la marque ou de l'enseigne transmise par Internet doit être en totale cohérence avec celle transmise par les autres modes de distribution ; l'offre Internet est constituée de tout ou partie d'une sélection de produits tirée de l'offre traditionnelle ; l'offre en ligne doit couvrir la largeur de la gamme des produits en magasin ou en catalogue.

Les stratégies de niche

Le cadran III dessine la situation qui paraît la plus bénéfique au développement d'une stratégie de commerce électronique : la clientèle de l'entreprise est en adéquation avec est celle des internautes et les produits sont suffisamment standardisés et peu onéreux pour être achetés par correspondance. Au contraire du cadran précédent, ce positionnement permet aux acteurs de s'adresser aux Internaute sans rompre avec leur image ou leur positionnement habituel. On observe dans ce cadran des stratégies de niche d'acteurs traditionnels qui tirent partie de leur entrée sur Internet pour développer leur marché vers des territoires sur lesquels ils ne sont pas forcément distribués ; de nouveaux entrants développent une offre ciblée pour les internautes, de nouveaux concepts ou de nouveaux modèles d'affaires, et des acteurs qui, traditionnellement, sont positionnés ailleurs, dans d'autres cadran de notre modèle et qui pour se positionner sur ce nouveau marché

rachètent des start-up ou en créent de nouvelles, ce qui correspond à la stratégie de "cinquième format" que nous avons observée dans l'alimentaire. Chaque paragraphe suivant propose de spécifier plus en détail l'une de ces stratégies à partir d'un exemple. Celui de DPAM pour la stratégie d'internationalisation, celui de Custom Tailors pour les stratégies de nouvel entrant, celui de Rushcollection pour les stratégies d'acteurs traditionnels qui se lancent dans des stratégies dédiées à Internet.

DPAM.fr : une stratégie d'internationalisation

Créé en 1986, Du Pareil Au Même est un autre acteur de la GSS spécialisé dans la création et la distribution de vêtements pour enfants à bas prix. Le groupe dispose de trois enseignes : DPAM Enfants, DPAM bébé et DPAM chaussures. Il est présent dans plus de vingt pays avec un réseau de 180 magasins et a réalisé en 2001 un chiffre d'affaires consolidé de 154,6 millions d'euros dont 15% générés à l'export.

Encadré 19 Fiche descriptive de DPAM

Secteur : création et distribution habillement enfant

Année de création : 1986

Nombre de magasins : 180 dont 52 à l'étranger, filiales ou distributeur sous franchise

Effectif : 1 300 employés

Président du Directoire : Georges Spitzer (depuis juin 2001)

Chiffre d'affaires consolidé 2001 : 154,6 millions d'euros dont 15% sont générés à l'export

DPAM se présente comme un *"précurseur de la mode enfantine qui privilégie, dès son origine, une forte créativité et le meilleur rapport qualité prix"*. Ses produits sont destinés aux enfants de la naissance à 14 ans. L'entreprise explique sa réussite par le fait que : *"DPAM offre à des prix bas comparables à ceux de la grande distribution, des vêtements d'enfants stylés, gais, très créatifs de bonne qualité qui, par leur niveau de créativité entre sur le marché réservé de quelques enseignes de luxe"*. Les prix bas (DPAM annonce sur son site une moyenne de 10,69€ par produit) sont obtenus grâce à une production qui se fait principalement dans des pays d'Asie. La marque se caractérise par une création et une production constante qui se traduisent par des arrivages quotidiens de nouveaux produits dans les boutiques et une durée de vie en magasin très faible. Selon DPAM, dix nouveaux articles arrivent chaque jour dans les magasins et leur durée en magasin n'est que de quelques jours voire quelques heures. Les magasins sont nombreux (128 en France) placés dans les centres villes.

Bien que les chiffres d'affaires continuent à augmenter (+ 2,9% entre 2000 et 2001), depuis 1999, les résultats de DPAM ne cessent de baisser passant de 8,7M€ en 1999 à 3,4

M€ en 2001 (résultat net). Au 30 juin 2002, DPAM a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 69,46 M€ en recul de 4,6% par rapport au premier semestre 2001. Cette évolution résulte d'un recul de 6,9% en France partiellement compensé par une croissance de 9,3% à l'export. Face à cette tendance négative concernant les résultats du groupe et à l'évolution contrastée des achats d'habillement des derniers mois (-7,8% en mai 2002 selon l'INSEE) auxquelles s'ajoute un manque de visibilité du marché, DPAM a révisé à la baisse ses prévisions de croissance pour l'exercice 2002.

En réaction à cette situation DPAM poursuit depuis 2001 une politique de rationalisation des activités de l'enseigne à partir des principes suivants : recentrage de l'offre sur des produits dits "basiques" et développement de "coordonnés", amélioration de la gestion de l'activité (qui se traduit notamment par une diminution massive des stocks), poursuite d'un programme de refonte de la "supply chain" visant à mieux orienter la répartition des produits en magasin et mise en place d'un programme de communication visant à informer le consommateur sur ces évolutions. Parallèlement, le groupe ralentit en France le rythme de ses ouvertures de magasins correspondant à son concept d'origine (DPAM enfants) et met en place une politique de rénovation et d'aménagement de ses magasins dans l'objectif d'améliorer la présentation et la mise en valeur des produits. Simultanément, DPAM continue à accroître sa diversification en poursuivant sa politique d'ouverture d'enseignes chaussures. Au niveau international enfin, le groupe poursuit une politique initiée en 2000 d'implantation de son enseigne (sur la base de magasin en propre ou en franchise).

| Encadré 20 | |
|--|-----|
| Nombre de magasins DPAM en filiales dans le monde | |
| France : | 122 |
| Espagne | 2 |
| Italie | 7 |
| Portugal | 8 |
| Suisse | 4 |
| Japon | 2 |

Source : DPAM Août 2002

Ouvert en 2000, le site de DPAM a été conçu d'emblée comme devant servir les différents objectifs stratégiques que se fixe la marque. Outil visible du monde entier, le site est le moyen le moins coûteux de faire connaître la marque dans n'importe quelle partie du globe, de découvrir et de tester des marchés nouveaux sans avoir à investir préalablement dans la mise en place de magasin ou de franchise. C'est pourquoi d'emblée DPAM.com a proposé une offre marchande. Premier marché visé : celui des Etats-Unis où DPAM commençait juste à s'implanter. Comme GAP, l'enseigne choisit une présentation simple et rapide de l'ensemble de sa collection. Celle-ci représente globalement entre 2 500 et 4 000 références disponibles quotidiennement sur le site et est 2 à 4 fois plus élevée qu'un magasin de taille moyenne de la chaîne. Les prix sont les mêmes qu'en magasin. Ils sont révisés tous les dix jours en fonction de l'évolution de la collection. Les tarifs de livraison sont dépendants du poids du colis, de sa destination et du prestataire de service choisi par le client. Le client a le choix entre trois prestataires de service : la Poste, TNT France et TNT Global. La commande et le paiement se font en ligne à partir d'une solution sécurisée.

L'activité commerciale du site qui, au premier semestre 2002 enregistrerait 183 millions d'euros représente la moitié du chiffre d'affaires moyen que représente une boutique du groupe sur la même période. Ce qui, en soi, est peu en comparaison de l'effectif consacré au site et aux investissements mis en place pour son fonctionnement. Mais du point de vue qualitatif, les résultats du site sont effectivement ceux attendus par l'enseigne : la majorité des ventes se font vers des régions de destinations où l'enseigne DPAM est physiquement absente, 60% du chiffre d'affaire généré par le site concerne l'international et en particulier les Etats-Unis avec 35%. Ce qui place les ventes réalisées par le site non pas en substitution de ventes réalisées en magasin mais en supplément.

Encadré 21 **L'offre de DPAM.fr**

Des produits d'habillement dessus, dessous, accessoires et chaussures pour les enfants de 0 à 14 ans.

Nombre de références : entre 2 500 et 4 000 références suivant le moment

Prix : les mêmes qu'en magasin

Tarifs de livraison : en supplément du prix de la marchandise, calculé au poids, en fonction de la destination et du prestataire de service. (Choix de trois prestataires de service : la Poste, TNT France et TNT global)

Délais : 24 à 48 heures en France, jusqu'à 10 jours à l'étranger.

Zone de livraison : Quasiment tous les pays du monde

Commande et paiement en ligne : solution sécurisée Cybermut

Aide à la commande : chat et échange de email grâce à une icône "cybervendeuse", conseils d'assortiment, questionnaire...

Retour : dans un délai de 7 jours à la boutique Internet ou dans n'importe quelle boutique sur présentation de la facture. Les frais de retour et de réexpédition sont à la charge du client sauf dans le cas où le produit ne correspond pas à la commande initiale

Custom Tailors : pure player et nouveau concept

Dans ce secteur comme dans bien d'autres le commerce électronique a d'emblée été initié par de nouveaux entrants qui ont cherché dans les caractéristiques des réseaux une création de valeur possible. A la fin des années 90, dans le secteur de la vente de vêtements ont été développés beaucoup de concepts nouveaux liés à Internet.

Encadré 22
Custom Tailors : un tailleur pour homme en ligne

Lancé en 1998, Custom Tailors proposait un service d'habillement sur mesure à domicile. Spécialisé dans les vêtements pour homme uniquement, le site présentait un catalogue de modèles (costumes, vestes, pantalon, chemises et accessoires) dont la consultation, la commande et le paiement se faisaient en ligne. A la première commande, un tailleur se déplaçait chez le client pour lui prendre ses mesures. Celles-ci étaient ensuite conservées dans une base de données qui étaient réutilisées lors des commandes suivantes. Les résultats de l'entreprise n'ont jamais décollés. L'entreprise a été déclarée en cessation de paiement en octobre 2000. N'ayant pas trouvé de repreneur, elle a été liquidée à la fin de l'année 2000. Certains observateurs ont remarqué que le concept était relativement peu convaincant : les achats de vêtements sur mesure, qui ne pouvaient donc être que coûteux et donc peu récurrents pour le client, rendaient peu utile et peu efficace la sauvegarde des données.

Ces start-up s'appuyaient sur les caractéristiques des systèmes d'information liés à un site de commerce électronique pour produire un nouveau service (cas de Tailors.com), intégrer une offre dispersée et des services associés (Portail, galerie), ou, à l'inverse atteindre une clientèle éloignée et dispersée et valoriser une niche à l'international (offre de niche comme Izéa.com, soldeur...).

Beaucoup de start-up ont aujourd'hui disparu. Rares sont celles qui ont su séduire les grands distributeurs et se faire racheter. C'est le cas par exemple de Rushcollection, un site marchand spécialiste des marques "tendance", haut de gamme et créateur de mode, proposant sur son site des produits à -20 ou à -30% toute l'année qui, en septembre 2001 est devenue une filiale à 100% du groupe la Redoute.

Encadré 23
Quelques exemples de modèle d'affaire développés par les pure players du commerce électronique B to C et proposant de la vente de vêtements

| Nom | Modèle d'affaire et identité de l'entreprise | Date de créatio | Situation à la fin octobre 2002 |
|-----------------------|--|------------------------|--|
| Clic Achat | Achat groupé Start-up | Avril 2000 | Cessation d'activité en janvier 2001 |
| Custom Tailors | Vente de costumes sur mesure Start-up | Septembre 1995 | Cessation d'activité en octobre 2000 |
| Izéa | Site marchand spécialiste des vêtements féminins Start-up | | Cessation d'activité en |
| Koobuy | Achat groupé Start-up | Décembre 1999 | Cessation d'activité en novembre 2000 |
| Les dessous de Féline | Site marchand spécialiste de vêtement | 2001 | 2002 |

Rushcollection : une stratégie de "cinquième format"

Dans ce troisième cadran se trouve d'autres entreprises, des start-up créées ou rachetées par des acteurs, qui traditionnellement ne se positionnent pas dans ce cadran, mais qui, ce faisant cherche à pénétrer sur le marché d'Internet. On y trouve surtout des acteurs de la vente par correspondance qui testent des concepts nouveaux, cherchent à valoriser leur savoir-faire et à en construire de nouveaux sur un marché réputé celui de la vente par correspondance de demain. La Redoute, leader de la vente par correspondance en France développe cette stratégie à travers deux sites notamment : Daxon, un spécialiste des grandes tailles, RushCollection un soldeur de vêtements de marque développé par une start-up et racheté par la Redoute. Contrairement à la stratégie d'animation de catalogue que cet acteur développe sur La Redoute.fr, ces sites construisent leur offre non pas en direction des clients de la Redoute qui sont présents sur Internet mais en direction du marché des internautes.

Encadré 24 Rushcollection, filiale de la Redoute

Créée en août 2000, Rush collection était à l'origine un site marchand de prêt-à-porter et d'accessoires de créateurs à prix réduits (de -20 à - 60% annonce le site). A mesure de son développement d'activité, le site a élargi sa gamme pour devenir un site de marques. Les articles proposés en ligne sont issus des collections de la saison précédente offertes par les grandes marques. Le site qui propose près de 4000 références livre une grande partie des pays Européens ainsi que les Etats-Unis et le Japon. Le paiement s'effectue en ligne, les livraisons, payantes, sont confiées aux services de la Poste pour les livraisons dites normales (entre 3 et 5 jours en France) ou aux services d'Airborne pour les livraisons dites Express. Les délais de livraison s'échelonnent de 48 heures pour les services express en France à 15 jours pour les pays extérieurs à l'Europe. Conçue par un nouvel entrant la logistique du site est dédiée, elle fonctionne sur la base d'un entrepôt spécialisés où tous les produits en ligne sont en stock. En septembre 2001, Rushcollection est devenue une filiale à 100% du groupe la Redoute. Il lui assure une extension de son offre sur un créneau très particulier, les vêtements et accessoires de mode haut de gamme. C'est un moyen pour le vétéran d'entrer de plain pied sur le marché d'Internet et de se confronter grandeur nature à une organisation dédiée. C'est parallèlement, le moyen de développer une clientèle jeune (25-40 ans), urbaine et active, cœur de cible de Rushcollection en créant un trafic croisé entre les deux sites LaRedoute.fr et Rushcollection.fr. Un bandeau figure sur la page d'accueil de RushCollection et vice-versa.

Soldes en ligne de prêt-à-porter et d'accessoires de créateurs

Nombre de références : 4 000 références environ tirées des collections de l'année précédente

Prix : - 20 à - 60% du prix boutique de l'année précédente

Tarifs de livraison : en supplément du prix de la marchandise, calculé en fonction de la destination et du prestataire de service. (Choix de deux prestataires de service : la Poste et Airborne)

Délais :

Service normal : entre 3 et 5 jours en France,

Service express : entre 24 à 48 heures en France, entre 3 et 5 jours pour l'Europe, entre 5 et 15 jours pour les autres pays

Zone de livraison : Europe, Etats-Unis, Japon.

Commande et paiement en ligne : solution sécurisée

Le commerce électronique contrarié

Dans le cadran IV se trouvent des acteurs qui, comme dans le cadran III, ont un marché traditionnel en adéquation avec le marché des internautes ce qui les inciterait plutôt à développer une stratégie de commerce électronique. Cependant, comme dans le cadran I, ces acteurs proposent des produits non standardisés dont le niveau de prix et le niveau de qualité s'accordent difficilement avec la vente par correspondance (les acteurs du luxe notamment). Ce positionnement difficile crée des tensions qui à l'exemple de Kenzo, poussent une grande majorité d'acteurs à adopter une stratégie éditoriale. Un autre choix serait, comme certains acteurs du cadran II à entrer sur le marché du commerce électronique à partir d'une entreprise nouvelle et d'un format dédié positionné sur le cadran III. Certains de ces acteurs développent cependant une stratégie de commerce électronique en complémentarité leur activité traditionnelle, c'est le cas par exemple de Jean-Paul Gaultier SA. Pour échapper, ou du moins diminuer le plus possible les contraintes liées à cette complémentarité difficile, le responsable de la stratégie Internet développe sur le même site deux lieux différents : l'un consacré à la stratégie éditoriale de l'entreprise, l'autre à la stratégie commerciale.

Jean-Paul Gaultier .fr : une différenciation très nette entre l'éditorial et le commercial

La maison Jean-Paul Gaultier a été créée en 1983. C'est une des douze maisons de Haute Couture françaises labellisées par la chambre syndicale du secteur. JPG SA est construite autour de Jean-Paul Gaultier qui est à la fois un créateur et une star extrêmement populaire. Médiatisé, connu et reconnu même dans la rue, le couturier a ses fans, ses adeptes et ses détracteurs. Ce qui représente sur Internet, à la fois un atout et une contrainte. C'est un atout évident dans la mesure où il existe une forte corrélation entre les profils des clients (actuels et surtout potentiels) de JPG et les internautes : hommes et femmes plutôt jeunes (25-35 ans en moyenne), actifs, de bon niveau d'éducation. Acheter sur Internet, c'est comme acheter du Jean-Paul Gaultier "c'est branché". Autrement dit, l'aspect avant-gardiste du média et surtout du mode d'achat correspond bien à celui du couturier et de sa création. De plus, le monde d'Internet véhicule un certain nombre de symboles et de messages concernant la liberté et la responsabilité individuelles, le droit à la différence, l'appartenance au monde dans son intégralité, l'absence de limite dans la communication, la création, la géographie ou encore le temps qui apparaissent en adéquation avec les messages et les images que l'entreprise véhicule. Il apparaît enfin que le média se prête extrêmement bien à l'usage artistique et qu'il permet à la star populaire

de communiquer directement avec ses fans. C'est ce constat qui, en 1999 a décidé Donald Pottar Directeur général de JPG SA à lancer une véritable stratégie de présence de l'entreprise sur Internet, une présence qui a été précoce pour le secteur, à l'image avant-gardiste de l'entreprise.

Globalement, pour l'instant, la stratégie Internet doit surtout servir l'image de Jean-Paul Gaultier et de son travail. Cela n'empêche cependant pas le responsable du projet d'avoir à atteindre des objectifs d'efficacité commerciale et de rentabilité. Ce qui donne à son activité des objectifs qui sont parfois difficiles à concilier. Il lui faut par exemple savoir présenter et utiliser les travaux de haute couture pour vendre du prêt-à-porter sans nuire à l'image de la haute couture, il lui faut également servir l'image du créateur, de l'artiste, de la star Jean-Paul Gaultier et s'en servir à des fins mercantiles sans la dénaturer ou l'altérer. Il faut enfin que les sites soient d'une esthétique qui servent l'image de JPG tout en étant commercialement efficaces et rentables.

Récemment encore, il existait deux sites : un site éditorial accessible par l'adresse www.jeanpaulgaultier.com et un site marchand encore appelé la "Boutique Internet" accessible par www.galeriegaultier.com. Cette différenciation s'est atténuée, contenu éditorial et contenu commercial ayant intégré le même site accessible par les deux noms. La frontière reste cependant très nette ; elle permet dans l'espace éditorial de montrer des photos de mannequins alors que dans l'espace commercial, pour ne pas payer de droits d'image, la présentation des vêtements et accessoires se fait sans l'image des mannequins qui les portent⁶⁵. Cette différenciation très claire entre contenu éditorial et contenu permet également de travailler plus spécifiquement l'esthétique, le côté "image" du créateur et de sa création dans l'espace éditorial et de réserver le côté "efficacité commerciale" à la boutique Internet. Elle permet de montrer dans l'espace éditorial tous les produits créés par Jean-Paul Gaultier même ceux dont la production n'appartient pas à JPG SA (la haute couture, le prêt à porter, les accessoires, les parfums, les meubles, des cartes postales et autres produits créés par JPG et ses collaborateurs) alors que la boutique ne propose que les produits dont la production et la diffusion lui appartiennent. L'espace éditorial sert de vitrine à la maison et à son créateur. L'entreprise communique ainsi sur son actualité vers un public diversement constitué de fans, de curieux, de journalistes et de clients réels ou potentiels qui se situent partout dans le monde. On y trouve également des rubriques diverses sur l'actualité de la maison et du secteur, sur les rencontres et partenariats créatifs de Jean-Paul Gaultier (avec Madonna ou encore Almodovar...) ou encore sur la vie et l'œuvre du créateur. L'objectif de ce contenu éditorial est triple : se faire connaître et communiquer directement avec les internautes, fournir à ses clients et aux fans de Jean-Paul Gaultier les informations qu'ils recherchent tant sur l'homme (sa vie son œuvre, ses rencontres) que sur sa création passée ou actuelle. C'est un lieu d'information et de divertissement qui plonge les fans et clients potentiels de JPG dans son univers, accroît et prolonge sa notoriété et doit les amener à acheter aujourd'hui ou demain, en ligne ou en boutique.

Contrairement à beaucoup de ses concurrents⁶⁶, JPG SA ne se contente pas d'un site éditorial. Dans l'espace commercial appelé "Boutique" est présentée une sélection de

⁶⁵ Ce qui produit une impression bizarre de vêtements flottants sur fond d'écrans, portés par des femmes invisibles...

⁶⁶ Nous pensons notamment à Kenzo

vêtements et accessoires vendus en ligne. Les fonctions proposées par le site sont classiques : sélection de produits, affichage du prix réel et des frais de port, paiement en ligne. Les prix des produits sont les mêmes que dans les boutiques, les frais de port en supplément du prix affiché sont payés par les clients. Les droits de douane (qui concernent surtout les Etats-Unis) sont pris en charge par l'entreprise. La livraison à domicile est assurée par colis postal et confiée à Fedex ou UPS. L'offre est restreinte : il s'agit d'une dizaine de produits à peine. L'objectif de la vente en ligne est d'offrir aux clients même les plus éloignés d'une boutique la capacité de pouvoir acheter un produit Jean-Paul Gaultier, il est également d'accompagner le développement du réseau propre de boutiques du Couturier dans certaines grandes villes et capitales en Europe, aux Etats-Unis et au Japon.

Encadré 25
L'offre de JeanPaulGaultier.fr

Prêt-à-porter de luxe

Nombre de références : moins de 50

Prix : les mêmes qu'en magasin

Tarif de livraison : en supplément du prix de la marchandise, calculé au poids en fonction de la destination et du prestataire de service

Délais : moins de 5 jours en France, jusqu'à 15 jours à l'étranger

Zone de livraison : Europe, Etats-Unis, Japon

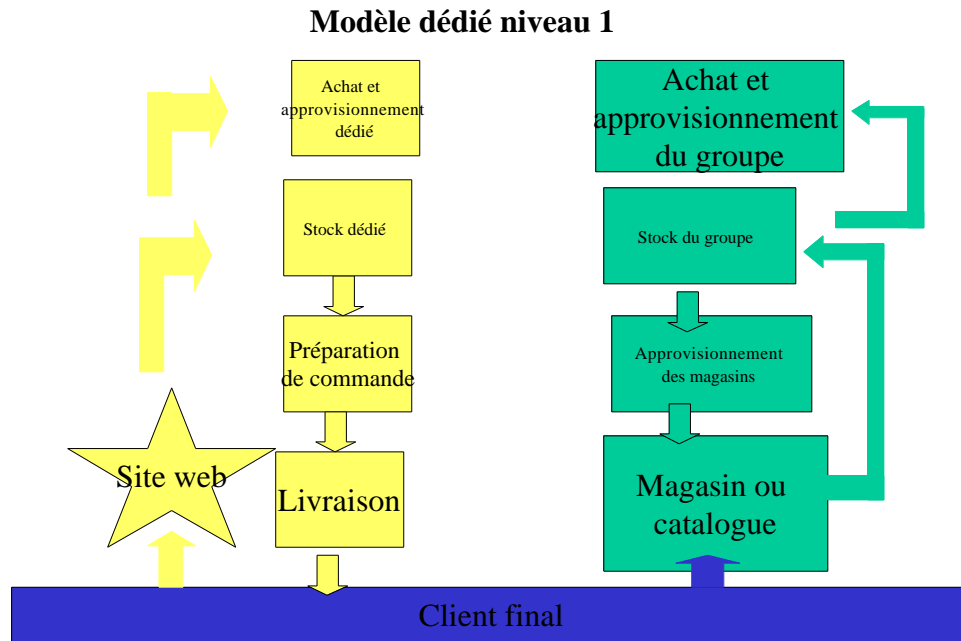
Commande et paiement en ligne sécurisé

Cette revue non exhaustive des différentes fonctions attribuées au site web et au commerce électronique dans le secteur de l'habillement illustre la diversité des stratégies et de leurs fondements. Elle montre également que dans ce secteur le modèle que nous avons appelé de "cinquième format" et qui se caractérise par une stratégie commerciale dédiée à Internet ne paraît pas aussi puissamment développée ni aussi importante que dans le secteur de l'alimentaire. Dans la partie suivante nous allons pousser plus avant notre analyse de l'hybridation des modèles en nous intéressant à leurs fondements économiques.

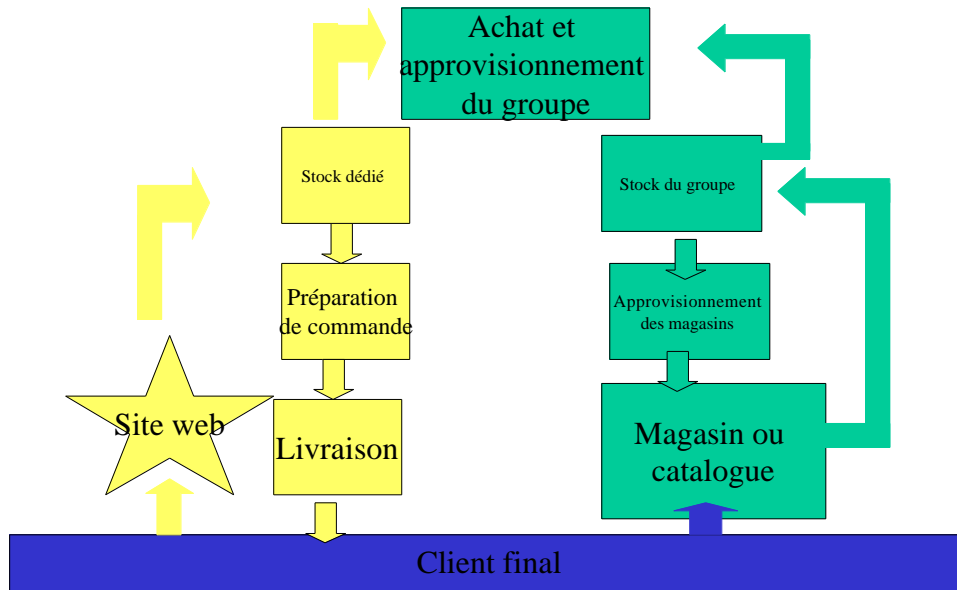
III Les fondements économiques de l'hybridation des modèles

Au-delà des stratégies éditoriales qui ne sont pas complétées par du commerce électronique, l'ensemble des stratégies que nous venons de présenter peuvent être regroupées sur la base de deux grands types de modèles commerciaux : les modèles que nous appelons intégrés et qui définissent un commerce électronique "sous-contrainte" et les modèles dédiés du "cinquième format". Les modèles de "commerce électronique sous-contrainte" définissent le commerce électronique comme complémentaire de l'activité

traditionnelle. Il est soumis à la complémentarité commerciale qu'il doit servir, ce qui ne lui permet pas de construire son offre en fonction de son marché réel et le contraint à supporter des coûts que les modèles de "cinquième format" ne supportent pas. Les modèles de cinquième format se construisent en effet sur la base d'une émancipation de toute contrainte de complémentarité commerciale avec l'existant. Du point de vue organisationnel, les stratégies de complémentarité conduisent plutôt à des modèles où la logistique du commerce électronique est intégrée à l'existant alors que le modèle du cinquième format repose plutôt sur des organisations dédiées.



Modèle dédié niveau 2



Il s'avère cependant que les modèles de type "intégrés" ne sont pas stables et qu'à mesure que se développe le commerce électronique apparaissent et s'accroissent des tensions entre les flux de la logistique traditionnelle et ceux du commerce électronique qui obligent les entreprises à innover et à construire des organisations qui, même de façon partielle, sont différentes de celles de l'activité traditionnelle de l'entreprise. Moins grandes pour les acteurs de la vente par correspondance dont le métier et l'organisation s'accordent bien à celui du commerce électronique, ces tensions sont plus fortes pour les acteurs de la grande distribution qui ont l'habitude de traiter de flux en masse. Il n'en reste pas moins que contrairement à ce qui se passe dans la grande distribution alimentaire ces contraintes restent suffisamment faibles pour être supportées par l'organisation existante. Ce qui explique que dans ce secteur les dynamiques de passage à des préparations de commande en stock dédié sont moins fortes que dans le secteur de l'alimentaire. Concernant les modèles de type dédié on s'aperçoit également, que hormis les start-up qui ont tout à construire, les autres acteurs développent leur stratégie en appui d'organisations déjà en place et qui les servent.

Hybridation commerciale : commerce électronique sous contrainte versus cinquième format

Pour comprendre leur différence entre les stratégies qui donnent lieu à du commerce électronique intégré et celles qui donnent lieu à du commerce électronique dédié il suffit d'écouter les acteurs raisonner. Dans un cas, l'acteur cherche à comprendre comment le commerce électronique peut servir l'activité de son entreprise alors que dans l'autre il cherche à comprendre comment son activité traditionnelle peut l'aider dans le développement de sa stratégie sur Internet. Ce qui se traduit par le fait que dans le premier cas, l'acteur s'adresse à ses clients habituels présents sur Internet alors que dans l'autre il cherche à construire l'offre la plus efficace possible sur le marché des internautes. Les

stratégies d'hybridation commerciale impliquent donc pour le commerce électronique des objectifs de cohésion et de cohérence qui ajoutent de nouvelles contraintes à celles du commerce électronique. Il ne s'agit pas comme dans les stratégies dédiées de travailler l'offre et les formats en fonction uniquement des contraintes liées au commerce électronique (commerciales et logistiques) mais de mettre en place, à l'intérieur même de la contrainte que constitue l'entreprise et sa stratégie globale une stratégie de commerce électronique viable. Or, dans ces conditions toute la stratégie Internet, de la stratégie éditoriale à la sélection de l'offre en passant par la définition de la politique de prix de vente, de la zone de livraison, de la tarification du service de livraison, du choix des partenaires doit être cohérente avec ce qui se fait ailleurs dans l'entreprise.

La plupart des acteurs qui placent le commerce électronique en complément de leur activité traditionnelle lui imposent les contraintes suivantes :

- les sélections proposées sur le web ne sont pas faites uniquement pour vendre mais doivent représenter l'ensemble de la collection ;
- ces sélections doivent couvrir l'ensemble du marché traditionnel de l'entreprise même si celui-ci n'est pas la cible des internautes ;
- l'offre faite sur Internet est tirée de la collection courante ;
- les prix sont les mêmes qu'en magasin ou qu'en catalogue ;
- les zones de livraison doivent couvrir au moins le même territoire que celui déjà couvert par les autres modes de distribution ;
- toutes les campagnes de communication, les événements ayant lieu dans les magasins doivent être déclinées sur Internet de manière cohérente et homogène avec le reste des supports de communication.

Les premières contraintes signifient concrètement que la sélection des produits présentés sur Internet ne se font pas uniquement en vertu de leur capacité réelle à être vendus sur Internet mais également de leur représentativité au sein de la collection. Ce qui fait de ces produits qui peuvent être le cœur de gamme de l'entreprise traditionnelle un complément de gamme sur Internet. Ces obligations de représentativité peuvent être à l'origine de coûts élevés notamment quand l'acteur a choisi de fonctionner sur la base d'une réservation de stock. Dans ce cas en effet, l'acteur doit avoir en stock un certain nombre de produits qu'il sait ne pas bien vendre par Internet, mais qu'il doit néanmoins garder disponibles. Ces contraintes de cohérence peuvent également être ressenties très fortement au niveau géographique. C'est le cas par exemple du site de Jean-Paul Gaultier. Par définition, le média international que représente Internet est plutôt un assez bon support de l'image de l'entreprise et un reflet assez juste de son marché ; le problème réside dans la difficulté qu'a l'entreprise à organiser l'envoi et la livraison à domicile, ce qui tant à rompre la cohérence du concept avec l'entreprise.

Cette recherche de cohérence de l'offre et de l'image de l'entreprise, quand celles-ci se déclinent sur de multiples supports, est essentielle dans la stratégie des acteurs multicanaux. Il existe même à l'intérieur de 3 Suisses France, dans la Direction de l'Offre un service qui s'intitule "Cohérence Image" et dont la fonction principale est, à travers les différents catalogues de l'enseigne, les différentes offre, les différents mode de distribution et de communication de s'assurer de cette cohérence d'image et d'offre et de l'intégration des différentes dynamiques dans la même stratégie de marketing global.

L'encadré suivant présentant la stratégie de Kiabi en matière de construction de l'offre sur Internet illustre notre propos.

Encadré 26
La stratégie de sélection de l'offre Internet chez Kiabi

Les produits proposés en ligne couvrent toutes les gammes offertes en magasin. Il s'agit d'une sélection de 600 références sur 6 000 présentés comme les "best" de Kiabi, les meilleures ventes des magasins et illustrées par le slogan "les meilleurs produits Kiabi chez vous". Sont donc mis en ligne en priorité les produits représentatifs de la marque-enseigne et de la collection en cours présentés dans les publicités et les catalogues, auxquels sont ajoutés les produits d'appel de chaque famille de produits ("les petits prix"), les produits promotionnels qui sont mis en avant lors de campagnes spécifiques et certains produits plus typés "mode" qui racontent une histoire. Ce sont ces produits mode qui animent le site et sur lesquels repose en grande partie l'utilité du service de réservation. S'ajoutent à ces produits les basiques du catalogue Kiabi.

En dehors du fait que cette sélection doit refléter la marque-enseigne, la collection courante et l'actualité des magasins, elle se caractérise également par le fait que la moyenne des prix des produits sur Internet (20 euros environ) est plus basse qu'en magasin et que les produits présentés en ligne sont en générale choisis dans ceux disposant d'un stock plus élevé que la moyenne de manière à ne pas créer de rupture.

Caractéristiques de l'offre en ligne de Kiabi

- 600 références sur 6000 tirés de la collection courante de Kiabi
- représentatives de la marque-enseigne et de la collection en cours
- couvrant toute les gammes de l'offre effectuée en magasin
- la sélection présente néanmoins une forte proportion de produits dits "basiques"
- auxquels s'ajoutent les produits d'appel
- les produits promotionnels
- et un nombre restreint de produits mode qui animent le site
- la moyenne des prix en ligne est plus basse qu'en magasin
- les produits sont sélectionnés notamment en fonction de leur niveau de stock

L'encadré suivant montre à travers l'exemple de Jean-Paul Gaultier à quel point l'activité du commerce électronique peut être contrainte par la stratégie d'hybridation commerciale qu'elle sert. Dans cet encadré se trouvent ensemble les contraintes liées à la nature spécifique des produits de création et de luxe qui constituent l'offre de Jean-Paul Gaultier et la manière dont le responsable de la stratégie sur le web gère ces contraintes à partir d'un site construit en deux lieux différents : un lieu éditorial qui a pour objectif de construire la cohérence avec l'entreprise et de l'autre la boutique en ligne dans laquelle est appliquée une logique résolument économique bien que proposant une offre plus large que celle qu'elle ne devrait proposer si le site ne s'appelait pas Jean-Paul Gaultier.

Encadré 27
Le e-commerce sous contrainte de JPGSA

Des objectifs difficiles à concilier

- valoriser la haute couture/vendre le prêt à porter
- JPG l'homme, la star/ ses vêtements
- esthétique/efficacité commerciale du site
- une renommée internationale/une implantation française

Des contraintes fortes

- des images rares et chères
- des droits restreints
- des coûts unitaires élevés de transport et de distribution.

Les choix stratégiques de JPG SA

- deux sites : un site éditorial et un site commercial ;
- une sélection réduite du nombre des produits vendus sur Internet ;
- de la maille uniquement ;
- une fourchette de prix moyens ;
- des produits emblématiques, logotypés ou représentatifs de la dynamique créative de JPG SA ;
- des produits spécifiques pour Internet
- "ce ne sont pas des invendus ce sont des produits rares"

Cette différence entre stratégie d'hybridation commerciale et stratégie de cinquième format se traduit aussi dans les formes que prennent les organisations productives et logistiques. On remarque que les stratégies d'hybridation commerciales s'appuient en général sur des organisations productives et logistiques qui sont le plus intégrées possibles à l'existant alors que les stratégies de cinquième format donnent lieu à des organisations productives et logistiques dédiées, du moins en aval. Car en amont, au niveau des approvisionnements, il apparaît que comme dans le secteur alimentaire les acteurs disposant de circuits et d'organisation établies s'en servent pour y appuyer le développement de leur stratégie de cinquième format.

Les modes d'évaluation des différents modèles sont également très différents. Plus les organisations sont intégrées moins les coûts réels liées au développement du commerce électronique sont connus et clairement appréhendés. D'un autre côté, les acteurs qui se lancent dans des stratégies de complémentarité et d'hybridation commerciales et logistiques raisonnent d'abord en termes qualitatifs avant que de raisonner en termes quantitatifs. Les acteurs qui se lancent dans une stratégie de commerce électronique autonome et d'organisation productive et logistique dédiée sont au contraire extrêmement préoccupés de trouver l'équilibre économique qui leur permettra de pérenniser leur activité et de la rendre rentable.

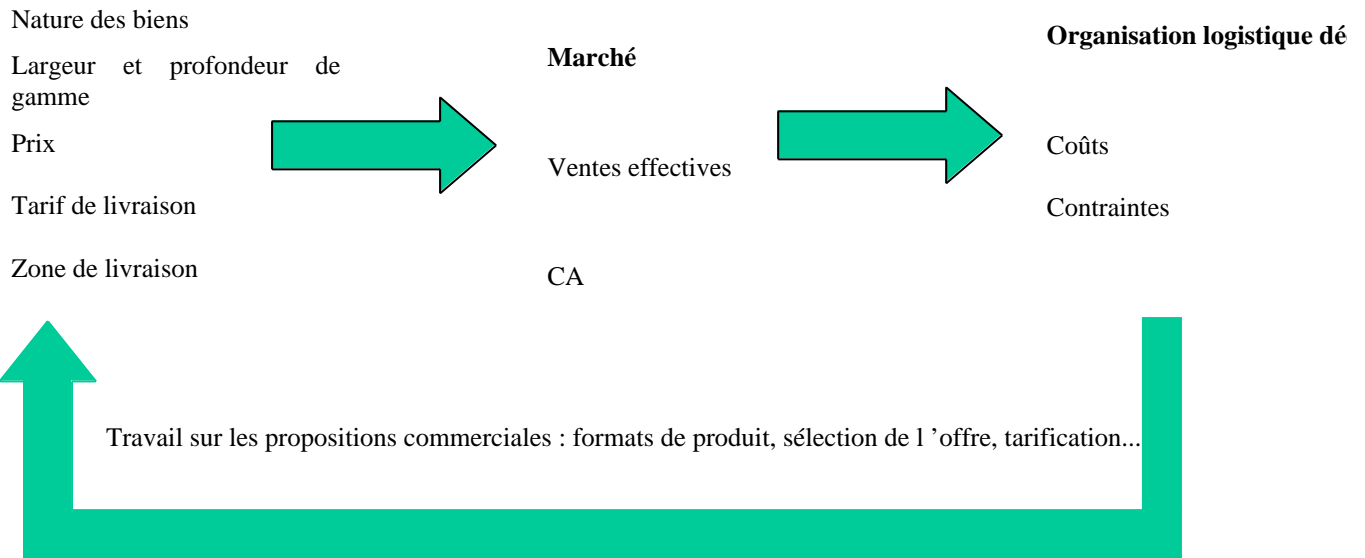
Encadré 28
Evaluation des résultats de 3 Suisses.fr : la notoriété d'abord

En 2001, les commandes passées par Internet était de 400 par jour pour un résultat mensuel de 8 à 10 000 commandes (contre 3 000 en 1999). Aujourd'hui, le chiffre d'affaires lié aux commandes enregistrées par le web atteint 3% de celui de l'enseigne. Les résultats de cette stratégie de commerce électronique ne sont cependant pas jugés seulement à l'aune des chiffres d'affaires qu'elle engendre. C'est d'abord en terme d'image que les responsables du commerce électronique à 3 Suisses entendent juger leur stratégie. Avec cet usage d'Internet, 3 Suisses travaille toujours à faire évoluer son image en apparaissant plus en adéquation avec son temps, moins en retrait de l'événement et de la mode. Selon une étude de l'Institut Cospirit Research 3 Suisses.fr est le second site le plus cité par les internautes s'agissant d'achats de vêtements sur le net.

Ce qui fait que, à l'inverse des modèles hybrides, les modèles de "cinquième format" peuvent prendre en compte et intégrer les contraintes spécifiques du commerce électronique pour construire leur offre et leur modèle d'affaire et rechercher leur équilibre économique.

Encadré 29 Dynamiques de construction de l'offre des modèles de « cinquième format »

Caractéristiques de l'offre



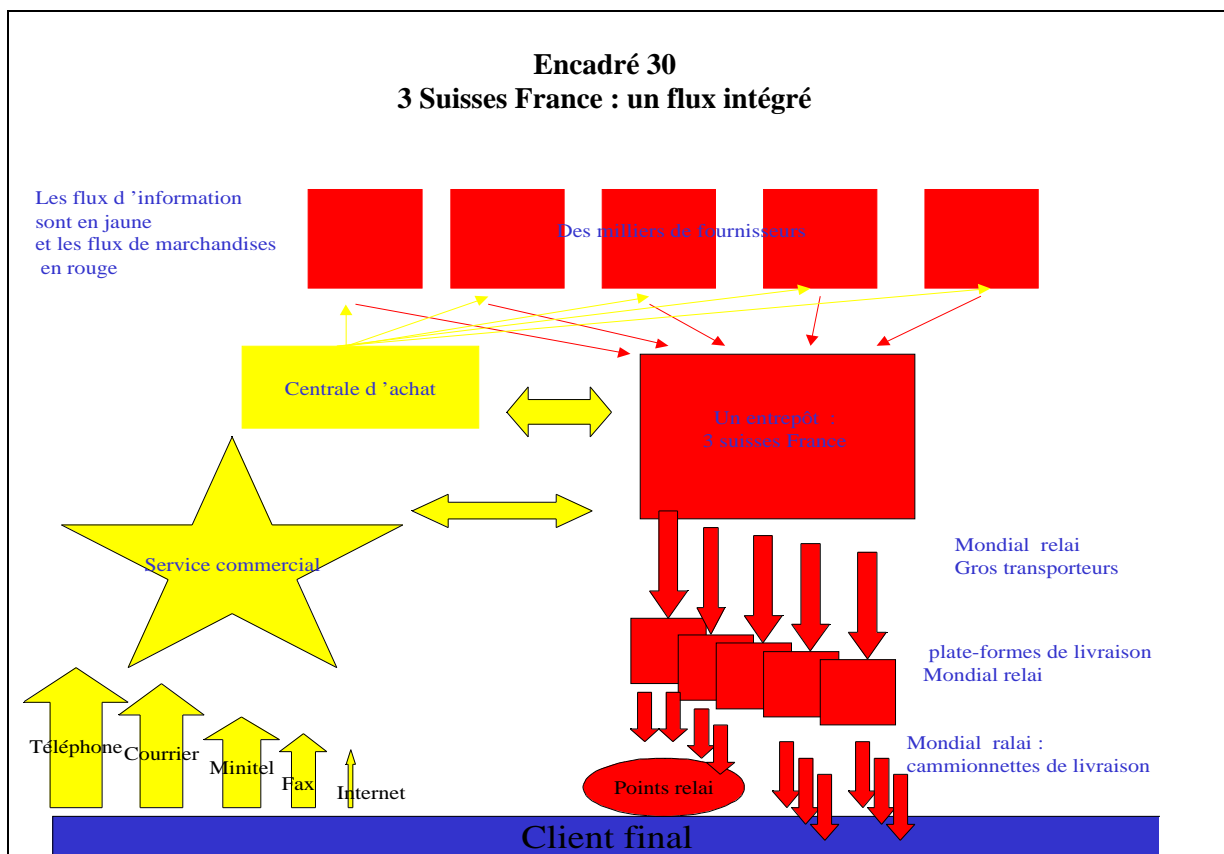
Hybridation productive et logistique amont : de l'intégration totale à l'intégration partielle

La plupart des acteurs qui développent des stratégies de commerce électronique en complémentarité de leur activité traditionnelle cherchent à intégrer au maximum l'organisation du commerce électronique à l'existant. Les arguments en faveur de ce choix sont nombreux. Le premier est que dans certains cas, comme dans celui des acteurs de la vente par correspondance, la logistique et l'organisation inhérentes au commerce électronique semblent suffisamment proches de l'organisation traditionnelle pour pouvoir s'y intégrer sans coûts importants. Ces acteurs n'observent, du moins pour l'instant, aucune tension née de cette intégration. Ils l'observent d'autant moins que le niveau de leur activité sur le net est extrêmement faible comparativement à leur activité traditionnelle. Pour d'autres acteurs en revanche, dont le métier n'est pas celui de la vente par correspondance, le bénéfice de cette intégration semble moins certain. C'est le cas par exemple des GSS. Ces acteurs de la grande distribution fonctionnent à partir de flux massifiés qui, à l'évidence, non rien à voir avec les petits flux divers et nombreux qu'engendrent le commerce électronique.

3 suisses : des impacts logistiques et organisationnels spécifiques ... à la télématique

La politique de 3 Suisses en matière d'organisation de la logistique liée au commerce électronique est celle de l'intégration. Comme tous les autres canaux, le site web déverse dans le système l'ensemble des commandes qui passent par lui : celles qu'ils génèrent directement comme celles qu'ils enregistrent et qui proviennent du catalogue. Elles sont intégrées à l'ensemble des commandes enregistrées par les différents canaux de prise de commande et, en tant que telles, ne génèrent aucun flux particulier, ni aucun traitement spécifique, qu'il s'agisse de la préparation de commande ou de la livraison. Autrement dit, toutes les commandes, qu'elles proviennent du site web, du Minitel, du téléphone ou du courrier sont traitées dans le même système et suivent le même circuit.

L'intégration des flux de commandes provenant du site web ne remet pas en cause l'organisation établie... du moins pas plus que ne l'a fait le téléphone. C'est en effet avec l'usage du téléphone et la mise en place du conseil personnalisé qu'ont été développées des actions marketing d'animation des ventes. Or ces actions donnent lieu notamment à des campagnes de promotion extrêmement courtes mais très denses autour de produits (un le plus souvent) qui déclenchent très rapidement et sur un laps de temps court une demande importante qui peut faire varier les stocks de manière importante. L'introduction et le développement de ces campagnes ont nécessité de mettre en place une collaboration plus étroite entre les différentes directions, la direction commerciale d'un côté (en charge du plan marketing, du déroulement de la campagne et de la gestion des commandes) et la direction en charge de la gestion des stocks et de la préparation de commande. Cette collaboration a lieu tout au long du processus de la campagne, en amont, avant le lancement (pour définir le produit et les stocks nécessaires à la campagne), lors du déroulement de la campagne pour prévoir et gérer ensemble le risque de rupture de stock ou de délai d'approvisionnement, et ensuite au moment du débriefing de la campagne. L'usage d'Internet et le commerce électronique qu'il implique est loin d'avoir des effets quantitatifs aussi puissants que le téléphone ; du point de vue qualitatif, il semble au responsable du commerce électronique comme à celui de la logistique, que les effets ne devraient pas être différents de ceux induits par le téléphone.



Pour l'instant, donc, à 3 Suisses France, le commerce électronique n'a donné lieu à aucune production ni à aucun mode d'approvisionnement ou de logistique particulier : ce qui est proposé sur le net est pioché dans le catalogue et est disponible en stock. "Il se peut cependant, si le développement de l'usage d'Internet pour effectuer des tests a lieu, qu'il faille mettre en place un nouveau circuit logistique, spécifique à ces tests sur des séries très courtes. La manière dont cela se fera reste à définir dit Bruno Delaporte. Il semble évident également que si nos ventes de produits à faible durée de vie comme les DVD ou les jeux vidéo se confirment et se développent que nous serons sans doute obligés de revoir notre organisation. Non pas d'un point de vue logistique mais du point de vue des approvisionnements. Pour l'instant nous travaillons sur des collections deux ans avant la distribution. Sur ces produits, il nous faudra aller plus vite en organisant des circuits d'approvisionnement plus courts".

Concernant la logistique aval et la livraison finale, les responsables que nous avons rencontrés ne disent pas avoir observées de différence de comportement des acheteurs en fonction du canal de commande utilisé. Les clients effectuant leur commande par le net utilisent-ils plus ou moins le service de livraison à domicile que les clients utilisant la commande papier ou la commande par téléphone ? La question reste posée. Comme le reste également celle sur les différences de comportement entre les clients urbains et les clients éloignés des villes.

Kiabi : une intégration non stabilisée

"A l'origine du développement de la logistique du commerce électronique la question qui s'est posée à nous n'a pas été celle de savoir ce qu'il fallait construire et mettre en place de nouveau mais comment nous pouvions intégrer la chaîne de livraison web dans le système logistique existant" dit Monsieur Ludovic Laleuw chef de projet "organisation et approvisionnement" chez Kiabi. Ce qui implique que l'entreprise a recherché l'intégration maximale de l'activité web dans son activité logistique : les commandes s'intègrent le plus tôt possible aux flux de commandes massifiés (au moment de leur enregistrement sur le web) et en sortent le plus tard possible au moment de la préparation de la commande individuelle. La reconnaissance des commandes par Internet s'effectue juste par un étiquetage spécifique. L'activité commerce électronique ne dispose d'aucun stock dédié ou réservé. Dans un avenir dont le terme dépend surtout du développement du commerce électronique et du choix stratégique de l'entreprise, cette situation devrait changée avec, dans un premier temps la création d'une réservation de stock dédié au commerce électronique et, dans un second temps la création d'une plate-forme dédiée de stockage et de préparation de commande.

Etape 1 Une intégration sans stock dédié

La logistique Kiabi fonctionne sur la base de cinq entrepôts nationaux (deux dans le Nord de la France, un en Belgique, un à Arles et un autre à Mâcons) qui desservent tous les magasins. Schématiquement, chaque entrepôt est dédié non pas à une région mais à une gamme de produits : "Enfants garçon" dans l'un, "Bébé" dans l'autre... De ces entrepôts sortent quotidiennement des flux de marchandises qui approvisionnent et réapprovisionnent les magasins sur l'ensemble du territoire. Ce qui représente entre 100 000 et 250 000 pièces par jour. Les flux quotidiens de marchandises ne vont pas directement vers les magasins mais ils sont acheminés vers sept plate-forme à partir desquels les flux sont éclatés et les commandes consolidées par magasin. Ce qui assure au magasin de ne pas recevoir cinq livraisons quotidiennes mais une seule livraison regroupée.

La manière dont s'insère le flux de commandes issu d'Internet est différente suivant s'il s'agit d'une "réservation" ou d'une "livraison à domicile". Dans le cas d'une livraison à domicile, la commande reçue sur le site est intégrée directement aux listes de logistique de prélèvement des magasins. C'est donc un produit en plus qui s'ajoute à la liste de commande des magasins. Cette intégration se fait dès la sortie du site Internet. La différence entre cette commande spécifique et les autres est qu'en en tête la commande porte le titre "commande web à domicile" ce qui implique qu'en entrepôt, la personne qui s'occupe du prélèvement et qui traite la commande sait qu'elle doit mettre l'article à part, le réserver et l'emballer. Dans chaque entrepôt, sont consolidés au quotidien les flux "client web à domicile" qui partent vers une plate-forme de regroupage. Cette plate-forme éclate les différents flux et reconsolide la commande client de manière individuelle. Le colis est ensuite confié à la Poste. Dans le cas d'une réservation en magasin, le système est le même sauf que l'entête de la commande est différent il est intitulé "client web en magasin" et porte la référence du magasin de réservation choisi par le client lors de sa commande en ligne. Comme dans le cas précédent, la commande est prélevée dans le

stock, emballée, ensachée, étiquetée, mais elle continue à suivre le flux d'approvisionnement normal du magasin auquel est adressée la réservation. Les magasins ont un applicatif "commande client" dans lequel sont retraduites la totalité des commandes clients et dans lesquelles apparaissent les commandes Internet livrées en magasin.

Contrairement aux magasins qui disposent d'un stock en rayon réapprovisionné quotidiennement, le site Internet ne dispose d'aucun stock, d'aucune réservation. Il fonctionne à partir d'un stock global qui est le même pour l'ensemble du groupe. Le travail nécessaire à la préparation de commande est intégré dans le travail normal de la chaîne logistique des magasins. Seul investissement dédié : une place spécifique sur une plate-forme où sont consolidées les commandes et préparés les colis individuels. Au-delà de cette plate-forme spécifique de consolidation des commandes et de préparation des colis individuels, ce travail d'intégration des commandes Internet à l'activité normale de l'entreprise s'est traduit uniquement par un travail informatique et l'écriture de quelques lignes spécifiques. Pour l'instant, la logistique ne s'occupe pas des retours. Ceux-ci arrivent soit au siège soit aux magasins, ils sont intégrés directement dans le stock global ou dans celui des magasins.

Etape 2 Une intégration avec un stock dédié

Pour les responsables de la stratégie de commerce électronique et de la logistique chez Kiabi, à terme, cette intégration sans stock dédié ne paraît pas tenable tant du point de vue du commerce électronique que de l'efficacité de l'organisation traditionnelle. Du point de vue du commerce électronique il apparaît en effet, que par rapport à un fonctionnement sur stock dédié cette organisation intégrée est moins efficace. Elle induit des délais plus longs d'approvisionnement, accroît les risques de rupture et diminue la visibilité concernant la disponibilité des produits. Elle accroît de plus les contraintes de disponibilité des produits qui s'imposent aux commerciaux dans la sélection des produits qu'ils peuvent mettre en ligne. Du point de vue de l'organisation logistique traditionnelle il apparaît également que ces flux issus du commerce électronique pourraient devenir perturbant. Au contraire des acteurs de la vente par correspondance comme la Redoute ou 3 Suisses qui ont déjà un outil logistique et productif construit pour gérer des flux de milliers de commandes individuelles et la préparation de milliers de colis multiproduit acheminés vers une multitude de clients, les outils des acteurs de la grande distribution sont construits pour gérer des flux massifiés de commandes B to B entre quelques entrepôts et une centaine de points de vente. *"On ne prélève pas 250 000 pièces à expédier vers 100 points de vente comme on prélève 40 000 pièces à expédier vers 20 000 clients différents. Essayer de répondre à ces deux demandes avec le même système et la même organisation ne peut que produire des tensions. La logistique classique fonctionne avec des décalages d'approvisionnement, des délais qui ne sont pas compatibles avec le commerce électronique"* dit Ludovic Laleuw, responsable logistique chez Kiabi. C'est pourquoi, à terme, dans l'hypothèse où le commerce électronique se développe, Kiabi aurait sans doute à mettre en place un stock dédié. Mais pour l'instant, en l'état actuel des choses ce fonctionnement intégré sans stock dédié est le moyen le plus économique de mener l'expérience du commerce électronique. *"La faiblesse des volumes induits par le commerce électronique est telle qu'aujourd'hui encore une réservation de stock serait prohibitive"* dit Ludovic Laleuw. *"C'est toujours pareil, c'est une question de volumétrie. Les volumes actuels restent insuffisants pour amortir des investissements dédiés, ils sont d'ailleurs tellement faibles qu'ils sont encore faciles à gérer dans notre mode intégré et ne*

créent pas véritablement de tensions... Avec le développement des volumes d'affaires générés par le web la logique devrait s'inverser. Les tensions nées de l'intégration des flux web à la logistique classique devraient s'accroître en même temps que devrait s'accroître l'intérêt économique et stratégique pour un stock dédié...".

Pour les responsables du développement du commerce électronique chez Kiabi ce passage d'une organisation sans stock à une réservation avec stock dépend surtout d'un choix stratégique de l'enseigne.

Hybridation amont de la logistique d'approvisionnement

Nous avons vu en première instance de cette partie que l'hybridation aval peut se traduire par un commerce électronique contraint par la stratégie commerciale de l'activité traditionnelle qu'il sert. A un second niveau, nous avons vu, que s'agissant de l'organisation productive et logistique liée directement au stockage et à la préparation de commande, les modèles d'hybridation commercial ont plutôt tendance à rechercher une organisation intégrée à l'existant. Cette tendance se retrouve évidemment plus en amont au niveau des approvisionnements et ce quelque soit la stratégie des acteurs. Mis à part les start-up qui, n'ayant pas d'organisation pré-établie mettent en place une logistique d'approvisionnement spécifique à leur activité, les autres acteurs cherchent tous à bénéficier de leur organisation pré-existante. L'intégration amont au niveau de la centrale d'achat notamment est également le moyen pour les acteurs de la grande distribution de bénéficier de la massification des flux et des commandes du groupe dans lequel ils s'intègrent. C'est évidemment le cas pour la grande majorité des stratégies et notamment toutes les stratégies de commerce électronique intégré comme celle de la Redoute.fr, 3 Suisses, Kiabi, Promod, Jean-Paul Gaultier... Mais c'est également le cas pour les acteurs poursuivant une stratégie de niche du cadran III comme DPAM.

L'exemple de Rushcollection illustre bien ici notre propos. Start-up créé de tout pièces par de jeunes entrepreneurs, Rushcollection donne naissance à une organisation totalement dédiée du stockage à l'approvisionnement en passant par l'organisation productive et les achats. En devenant filiale du groupe la Redoute, Rushcollection bénéficie non seulement de fonds d'investissement conséquents mais également de l'ensemble des outils et des savoir-faire du groupe : ses bases de données clients notamment⁶⁷ et son savoir-faire spécifique en matière de relance, ses fournisseurs ou des compétences spécifiques à certaines filiales spécialisées du groupe. En retour, cette synergie permet à des filiales du groupe PPR comme Orcanta (spécialiste de la lingerie féminine) de valoriser certains de leurs savoir-faire sur Internet tout en n'ayant pas à créer de boutique marchande. Ce rapprochement permet également à l'ensemble des acteurs de profiter des compétences de l'autre en matière d'affiliation et de créer un flux croisé entre les deux sites.

Concernant l'organisation logistique amont, nous retrouvons dans le textile les mêmes caractéristiques que dans le secteur de l'alimentaire : les modèles même dédiés du

⁶⁷L'adossement de la start-up au groupe de la Redoute lui donne accès notamment à 100 000 clients du groupe qualifiés comme "acheteurs de produits haut de gamme par correspondance". Ce qui a eu pour effet de diviser le coût d'acquisition client par 3, d'étendre la base de clientèle et d'augmenter le taux de transformation du clic en achat.

cinquième format se développent d'abord en appui de l'organisation déjà établie de l'approvisionnement du groupe auquel l'entreprise appartient ce qui leur permet de bénéficier des conditions économiques de ces flux massifiés. Et contrairement à ce qui se passe dans le secteur alimentaire, aucun des acteurs en ligne que nous avons étudié, mis à part les start up, ne met en place de formats ou des flux spécifiques au commerce électronique. Seule exception, le site de Kozen qui, effectivement doit mettre en place un commerce électronique que nous avons appelé "emblématique" d'objets spécifiques qui ne seront pas tirés des collections de Kenzo et ne seront d'ailleurs pas vendus sur Internet.

IV Les effets sur le marché du transport et de la logistique

Contrairement à ce qui se passe dans le secteur alimentaire où la logistique de stockage, de préparation de colis et de livraison s'avère difficile à organiser, coûteuse et extrêmement spécifique, dans le secteur du textile en revanche les caractéristiques des produits (secs, non périssables, de garde à température ambiante) rendent ces opérations beaucoup moins spécifiques. Ce qui implique que pour ces produits les services généralistes comme la Poste ou les messageries prennent une part de marché importante et que les offreurs de services sont de plus en plus nombreux. A leur tête, les acteurs leader de la vente par correspondance qui, à partir de l'ensemble de leur savoir-faire et de leurs outils offrent des services intégrés de vente à distance qui vont de la création de catalogue et de sites web à la livraison par point relais en passant par l'approvisionnement, le stockage et la préparation de commande.

La livraison finale : en magasin, à domicile ou en réseau relais

A l'origine, pour effectuer la livraison finale, seuls les services de la Poste étaient utilisés par les acteurs de la VPC, mais en 1974, une grande grève postale qui a considérablement touché les acteurs de la vente par correspondance les a incité à développer leur propre service de livraison finale et à diversifier leur mode de livraison en créant notamment les réseaux de points relais. L'envoi par la Poste ou une messagerie reste cependant le mode le plus répandu de livraison. C'est un mode complémentaire développé par les acteurs de la vente par correspondance et les acteurs de la grande distribution et le premier mode utilisé par tous les autres types d'acteurs. Solution nouvelle, le service de livraison en magasin est considéré par beaucoup d'acteurs comme relativement antinomique avec la définition même de l'utilité du commerce électronique.

La livraison à domicile : le mode original de livraison de la VAD

Dans le secteur du textile la livraison à domicile est souvent un service payant. C'est une caractéristique héritée des habitudes de la vente par correspondance et qui n'est globalement pas remise en cause par le commerce électronique. Elle l'est d'autant moins que dans la plupart des cas, le service de livraison à domicile est confié à un tiers, la Poste en l'occurrence, ce qui facilite la transparence des coûts et la reconnaissance du service par les clients.

Bien que les acteurs de la vente par correspondance aient développés des services de livraison à domicile en propre, sur ce marché du textile qui se caractérise par des petits colis souvent peu lourds et peu fragiles, les services de livraison à domicile sont le plus souvent confiés à la Poste⁶⁸. La densité du réseau (17 000 bureaux de poste en France), sa fiabilité, la rapidité de ses prestations entre deux et cinq jours, son niveau de tarification, la proximité des receveurs et des facteurs avec les clients, leur connaissance du terrain, les outils de suivi de colis et la grande expérience de la Poste en matière de livraison à domicile en font un prestataire extrêmement compétitif sur le marché de la livraison de colis textile. Le service de la Poste a en outre le grand avantage d'offrir deux services pour le même prix, un premier qui est de présenter le colis au domicile du client et le second qui est de conserver le colis 15 jours dans le bureau de poste le plus proche de l'adresse de destination pour qu'il y soit retiré. La préférence donnée à d'autres prestataires est liée soit à la complexité des outils mis en place par la Poste pour définir les tarifications (barèmes en fonction du poids, de la destination, des délais) et la nécessité d'avoir à investir dans une intégration informatique relativement sophistiquée, soit aux plages horaires d'ouverture de la Poste qui semblent peu correspondre aux besoins réels de la clientèle active des internautes, soit encore à l'image grand public de la Poste peu en adéquation avec certaines marques (celles du luxe notamment), soit enfin à la destination internationale du colis.

| Encadré 31 | |
|---|--|
| La Poste : l'acteur leader de la livraison à domicile dans le secteur du textile | |
| Eléments sources d'avantages compétitifs de la Poste | Eléments source de désavantages compétitifs de la Poste |
| Densité et maillage du réseau incomparable : 17 000 bureaux de poste sur l'ensemble du territoire | Une offre de service extrêmement standardisée |
| Des investissements et des organisations déjà établies et amorties | Des barèmes de calcul de la tarification complexes |
| Un prix de service relativement faible | Une image simple et peu moderne difficile à concilier avec les produits sophistiqués (modes ou luxe) |
| Des savoir-faire établis, une connaissance du terrain | Des créneaux horaires de livraison qui paraissent souvent insuffisants aux internautes |
| Une qualité de service relativement élevée : fiabilité, rapidité | |
| Des outils de suivi de la livraison | |

⁶⁸ Les services en propre de livraison à domicile surtout utilisés pour les produits d'ameublement

Concernant les livraisons à l'étranger, les acteurs préfèrent souvent travailler avec des messageries spécialistes de la destination comme UPS sur l'Europe ou Fedex aux Etats-Unis. Certains acteurs considèrent que les défauts de ces acteurs (qu'il s'agisse de la Poste ou des messageries) en terme d'image mais aussi en terme de qualité de service, les risques de perte ou de vol, limitent le développement du commerce électronique. Ce frein est d'autant plus fortement ressenti que les acteurs sont positionnés sur des niches haut de gamme, de produits de luxe et que leur marché est international.

Les réseaux de points relais : une solution de VAD classique qui fait des émules

Créée à l'origine pour diminuer la dépendance des acteurs de la vente par correspondance vis à vis de la Poste, le réseau de points relais est une solution française née dans les années 1970 et qui peu à peu est copiée, exportée ou importée dans le monde entier. La solution présente un double avantage par rapport à la livraison à domicile et à l'usage du réseau de la Poste. Le premier est de ne pas faire dépendre la livraison de la présence effective du client et le second de faire appel à des commerces dont les plages horaires d'ouverture sont plus en cohérence avec la disponibilité de la clientèle notamment quand cette clientèle est active comme c'est le cas pour la grande majorité des internautes. Ce mode de livraison qui est en pleine expansion dans beaucoup de secteurs demande une sélection extrêmement pointue des magasins participants au réseau et une organisation logistique extrêmement performante (voir encadré).

Encadré 32 De l'efficacité d'un réseau relais

La qualité du recrutement des points de livraison est un des premiers fondements de l'efficacité de cette stratégie. Cette qualité repose sur des critères tels que l'emplacement du magasin, sa reconnaissance par les clients ou encore la taille de la réserve, la distance entre la réserve et la caisse... Les nouveaux acteurs, qui se positionnent surtout pour répondre à la demande liée au commerce électronique, ont une préférence pour les réseaux pré-établis qui couvre tout le territoire et dont l'appartenance à une enseigne homogénéisent le réseau.

La mise en place d'un réseau relais doit répondre ensuite à un second impératif : il faut que les procédures à suivre soient pour le magasin relais dont ce n'est ni le métier ni l'activité principale les plus légères possibles. Ce qui donne lieu pour certains acteurs à l'automatisation des procédures, de manière à ce que le temps passé par les gérants des points de livraison à manipuler les produits, à gérer l'encourt, à appeler les clients et faire des opérations de reporting soit le plus court possible. Le troisième impératif est que les produits soient toujours visibles, L'absence de visibilité entraîne en effet lorsque surgit un problème une cascade de coûts considérables : le centre d'appel du distributeur doit appeler le point de livraison, qui doit chercher si le colis se trouve dans réserve, s'il est dans le réseau... Ce qui implique de mettre en place une transparence totale du réseau de manière à pouvoir suivre et situer le colis à n'importe quel moment de sa progression.

Leader sur le marché en France, les filiales de la Redoute et des 3 Suisses disposent chacune de près de 4 000 points relais.

La livraison en magasin : la moins coûteuse des solutions

La dernière solution est innovante, elle est typiquement née avec Internet. C'est la solution de la réservation en magasin. C'est une solution qui à première vue paraît la moins onéreuse puisqu'elle permet au distributeur de s'affranchir de livraison à domicile en laissant le consommateur prendre la charge du transport de la marchandise au magasin. Ce qui, pour beaucoup d'acteurs apparaît comme relativement antinomique avec la définition du commerce électronique. Les exemples que nous avons rencontrés de Kiabi et de Gap montrent en effet que ce mode de livraison est extrêmement spécifique à des stratégies d'hybridation commerciale où la fonction de réservation a un sens. C'est un moyen pour l'enseigne d'amener le client dans le magasin. Il est important de noter qu'elle ne peut être offerte que par les acteurs qui disposent d'un réseau de distribution extrêmement développé et couvrant la majeure partie du territoire. C'est le cas des GSS et des véricistes ayant développé des magasins relais en propre.

De nouveaux débouchés pour les acteurs de la vente par correspondance

Souligner la place spécifique que tiennent les acteurs de la vente par correspondance dans le développement du commerce électronique dans le secteur du textile n'est guère original. Les études de cas que nous avons développées confirment en effet cette position avantageuse des véricistes et ce sur plusieurs points. Le premier a trait évidemment à l'avantage que ces acteurs ont en tant qu'offres en ligne de produits multiples et notamment de textile. Ils ont déjà les savoir faire et les outils nécessaires à la vente à distance tant au niveau commercial que productif et logistique. Ils savent gérer ces flux spécifiques de nombreux petits colis à acheminer vers de multiples clients dispersés, ils savent effectuer de la livraison à domicile ou en réseau relais, ils savent gérer les retours ; ils savent s'adresser à leur clients par média interposé. Ces savoir faire et outils déjà établis leur donne a priori concernant le marché des internautes un avantage sur leurs homologues de la grande distribution multiproduit et de la GSS en leur permettant non seulement d'intégrer facilement et rapidement le commerce électronique à leur stratégie traditionnelle et à leur outil productif et logistique en place, mais également, comme nous l'avons vu avec l'exemple de Rushcollection en bénéficiant d'outils et de savoir-faire déjà établis pour développer des offres spécifiques au marché des internautes et développer rapidement leur part de marché sur ce créneau. Parallèlement, ce marché du commerce électronique en pleine expansion représente pour ces acteurs un moyen de valoriser leur savoir-faire et leur expérience en mettant en place des offres spécifiques de vente à distance en direction des entreprises désirant développer leur stratégies de commerce électronique C'est l'exemple de Takéos filiale du groupe 3 Suisses Internationale qui, en s'appuyant sur les autres filiales du groupe propose à ses clients une offre de services dédiés au commerce électronique qui va de l'offre de conseils à la mise en place de la stratégie de commerce électronique en passant par la définition et l'hébergement de sites web, la construction d'un catalogue déclinable sur le papier ou sur support numérique,

d'une offre de solution de stockage et d'organisation logistique amont et aval⁶⁹. L'encadré suivant, retrace à travers l'exemple de la stratégie de 3 Suisses International les avantages de 3 suisses

⁶⁹ Takéos propose à ses clients non seulement son offre de service de livraison à domicile mais également l'accès à ses réseaux relais.

Encadré 33

Les avantages du groupe 3 Suisses International sur les marchés ouverts par le développement de la vente par Internet

En matière de stratégie interne de e-commerce (3 Suisse France, Blanche Porte...)

Les atouts liés au positionnement

| | |
|------------------------|--|
| Dans la filière | Une place privilégiée de distributeur, ce qui implique un accès direct au marché final, une base de données clients déjà constituée |
| Sur le marché | Des produits plutôt basiques Des prix peu élevés Des clients nombreux et grand public, couvrant des segments très divers 8 millions de foyers clients |

Les atouts liés à l'expérience : une organisation et des savoirs spécifiques à la VAD déjà établis

| | |
|---------------------------------|--|
| Du service commercial | Stratégie commerciale Animation des ventes Action commerciale : 200 000 Services d'aide à la vente : 800 conseillères téléphoniques (50 000 appels par jour) Prise de commande et gestion de la commande : 110 000 commandes traitées par jour |
| Du service de production | Achat : 90 0000 références Préparation, organisation et gestion de stock Préparation de commande : 110 000 colis préparés par jour |
| Du service de livraison | Livraison à domicile Livraison en point relais : 4 000 points relais en France Livraison en 24h, livraison en 48 h |
| Du service après-vente | Suivi de la livraison Bon de livraison Retour et échanges |

Les atouts liés à l'expérience : une réputation déjà établie

| | |
|--------------------------|--|
| Paiement en ligne | L'enseigne dispose d'une confiance particulière de ces clients concernant le paiement en ligne |
| Livraison | Fiabilité des horaires et des délais Bonne qualité du service (bon état des colis) |

En solutions offertes (pôle services VAD)

Une expérience très longue de la VAD

◆ Des savoirs déjà établis, testés et visibles chez tous les distributeurs du groupe concernant le fonctionnement des marchés, l'organisation et les solutions techniques de VAD.

◆ Des savoir-faire déjà établis pour plus de 180 000 produits différents : la cosmétique, l'équipement de bureau, l'habillement, le linge de maison, le mobilier, les produits blancs, bruns, la HiFi, la micro, les articles de sport, les cadeaux, les bijoux, les céderoms, les livres...

◆ Un ensemble de solutions intégrées pour l'ensemble de l'activité de VAD

De la conception et la fabrication de catalogues à la livraison finale en passant par la conception, l'animation et l'hébergement de sites web, la livraison en réseau relais, des services juridiques ou financiers

Catalogues et sites web : déclenchement de l'acte d'achat

- ◆ la conception de dizaines de milliers de pages
- ◆ 300 éditions par an de catalogues de 24 à 1000 pages.
- ◆ Diffusion de 600 millions de catalogues et de mailing chaque année
- ◆ 35 sites web

Base client et gestion de la relation de la clientèle à distance

- ◆ 8 millions de foyers clients
- ◆ 70 millions de contacts par an

La maîtrise des services financiers

- ◆ 27,5 milliards d'encours
- ◆ 3,8 millions de cartes privées
- ◆ 4 millions de comptes

La maîtrise de la logistique de la VAD

- ◆ Stockage de 120 millions de produits par an
- ◆ Confection et livraison de 160 000 colis par jour
- ◆ Un réseau de distribution européen

Conclusions issues de l'étude sur le textile

Stratégie de complémentarité versus stratégie de substitution

L'étude effectuée dans le secteur de l'habillement et qui fait suite à celle de la grande distribution alimentaire nous semble confirmer la pertinence d'une catégorisation des modèles d'organisation du commerce électronique en deux grande familles avec d'un côté les modèles de complémentarité et de l'autre les modèles dits de substitution ou de cinquième format. Les premiers peuvent se définir comme les modèles issus des stratégies où le commerce électronique est pensé comme outil de différenciation des magasins qu'il sert, ils répondent à la question de savoir comment le commerce électronique peut aider au développement de l'activité initiale de l'acteur ils sont caractérisés notamment par une recherche d'intégration stratégique et organisationnelle et par le fait que le coût de développement, d'organisation et de fonctionnement de l'activité liée au commerce électronique est intégrée à ceux des magasins. Les modèles dits de substitution ou de "cinquième format" se différencient des premiers par le fait qu'ils sont organisés à l'extérieur des magasins et surtout qu'ils sont sensés fonctionner à partir d'une équation économique qui leur est propre et qu'ils cherchent à équilibrer. Ce qui se traduit notamment par la définition d'une offre spécifique au marché des internautes et aux contraintes logistiques du distributeur. Les stratégies beaucoup plus rares de cinquième format répondent souvent à la question de savoir comment l'entreprise peut valoriser son métier, son expérience et ses acquis sur le marché spécifique du commerce électronique. Du point de vue organisationnel ces stratégies donnent lieu à la mise en place de structures productives et logistiques dédiée, qui, néanmoins pour la plupart conservent avec l'organisation traditionnelle du groupe auquel appartient l'entreprise une hybridation amont au niveau de la fonction achat et approvisionnement notamment. Ce qui permet aux cybermarchands de bénéficier des mêmes conditions d'achat que les grandes surfaces.

La contrainte logistique au cœur de la structuration des modèles ?

La faible représentation des modèles dits de cinquième format dans ce secteur de l'habillement semble a priori confirmer le fait que dans le choix que doivent effectuer les acteurs entre modèle de complémentarité et modèle de cinquième format, les contraintes productives et logistiques sont primordiales. Il apparaît en effet que contrairement à ce qui se passe dans le secteur de la grande distribution de produits de consommation courante, les contraintes productives et logistiques supportées par les acteurs de la distribution de textile sont beaucoup moins fortes que celles supportées dans le secteur de la grande distribution alimentaire : les produits ne sont pas périssables ce qui permet de proposer des délais de livraison beaucoup plus grands que dans la grande distribution de produits de consommation courante (présence de produits frais), ils sont relativement homogènes (poids, volume, taille), le nombre de produits par colis est faible (entre 1 et 4 produits). Ces caractéristiques nous semblent bien expliquer le fait que, pour l'instant du moins, cette activité de préparation de commande puisse s'élaborer à l'intérieur de l'organisation pré-existante sans trop, la troubler. Il s'avère cependant, que si ces contraintes logistiques sont moins vives dans le secteur de l'habillement que dans le secteur de l'alimentaire, elles sont tout de même présentes et se traduisent par l'émergence de tensions qui s'accroissent avec

la montée en puissance du commerce électronique⁷⁰. Ce qui implique que la plupart des modèles que nous avons observés devraient, avec la montée en charge du commerce électronique, évoluer vers des modèles semi-intégrés, la mise en place de plate-forme de préparation de commande spécifiques au commerce électronique et surtout la constitution de stocks réservés à cette activité. Le choix entre ces modèles semi-intégrés et les modèles dédiés de cinquième format sera alors économique et stratégique. Economique, parce qu'il nécessitera la mise en place d'investissements qui devront être amortis soit par l'ensemble de l'activité de l'entreprise soit par l'activité du commerce électronique elle-même. Stratégique, parce que le cinquième format se définit non seulement comme un modèle d'organisation dédiée mais comme un modèle stratégiquement et commercialement autonome qui vise les internautes alors que les modèles de complémentarité cherchent à joindre non pas les internautes, mais les clients traditionnels de l'entreprise présents sur Internet.

La contrainte informationnelle au cœur de la structuration des modèles ?

Un autre apport de l'étude sur le secteur de l'habillement est, il nous semble, de proposer un autre facteur clé à l'origine de la structuration des modèles, que nous avons appelé la contrainte informationnelle. Cette contrainte caractérise l'acte d'achat d'un produit. Elle traduit le fait que pour acheter un produit, le consommateur a besoin d'informations nombreuses et de nature différente, ce qui rend complexe la traduction de ces informations et leur appréhension par le média électronique. Ces informations sont techniques et ou cognitives. Dans ce secteur, la force de cette contrainte joue un rôle extrêmement important dans l'efficacité relative du commerce électronique par rapport aux modes traditionnels de distribution. Au regard des études que nous avons menées dans le secteur de l'alimentaire et de l'habillement, il apparaît que cette contrainte est moins liée à la diversité des produits offerts ou encore à leur nombre par commande qu'à leur standardisation ainsi qu'à la récurrence de l'achat.

⁷⁰ Ce qui nous paraît comparable à ce qui se passe pour des acteurs de la vente à distance de produits alimentaires ayant développé du commerce électronique.

Conclusion de l'étude comparée du secteur de l'alimentaire et du textile

Cette comparaison des stratégies d'hybridation des modèles d'affaire du commerce électronique dans le secteur de l'alimentaire et du textile et de leurs conséquences sur la logistique aboutit aux conclusions suivantes.

L'hybridation des modèles peut prendre deux formes différentes qui se dissocient ou peuvent s'associer : des hybridations commerciales et des hybridations logistiques

- **L'hybridation commerciale correspond aux stratégies éditoriales, aux stratégies d'animation des ventes ou aux stratégies de niche qui sont définies à partir d'une intégration du commerce électronique à la stratégie globale de l'entreprise.** Le marché que vise le commerce électronique, son offre, sa stratégie sont dépendantes de celles de l'entreprise traditionnelle, l'offre est soumise aux contraintes de représentativité et de cohérence de l'entreprise qu'elle représente. Cette stratégie correspond à ce que P. Moatti et Dufour (2002) définissent comme stratégie de complémentarité de l'existant. Le commerce électronique est utilisé comme un service complémentaire offert aux clients et un outil de communication pour l'entreprise. La définition de cette stratégie repose sur la question suivante : comment le commerce électronique peut-il accroître l'activité traditionnelle de mon entreprise ? Dans ce cas les stratégies de commerce électronique sont d'autant plus développées que le marché traditionnel de l'entreprise est en adéquation avec celui des internautes. La non hybridation commerciale est restreinte à quelques acteurs seulement qui crée un concept nouveau, un service nouveau en raisonnant à partir des caractéristiques spécifiques du marché des internautes. Cette stratégie correspond à ce que P. Moatti appelle la stratégie du cinquième format et qu'il définit comme un service et un mode de distribution qui complète l'offre de services des marchés, des supermarchés, des hypermarchés et du HardDiscount et qui, pour une partie de la clientèle se substituerait aux autres modes de distribution.
- **L'hybridation des modèles s'effectue également au niveau logistique.** D'une manière relativement caricaturale il est possible de définir deux grands archétypes : un archétype intégré où les commandes du commerce électronique intègrent tout de suite les autres flux de commande et un archétype totalement autonome où les flux d'approvisionnement et l'organisation de la logistique est totalement dédiée au commerce électronique. On retrouve ici les archétypes mis en évidence par P.J Benghozi (2001). Pour les différencier de manière simple on peut dire que le premier répond à la question de savoir comment le commerce électronique peut s'intégrer dans la logistique déjà en place en impliquant le moins d'investissement possible et le moins de perturbation possible par rapport à l'existant alors que le second répond à la question de savoir quelle logistique l'acteur peut mettre en place pour rendre son offre de commerce électronique la plus efficace possible. Dans la réalité peu d'entreprises correspondent réellement à l'un ou à l'autre de ces archétypes. L'un des apports de cette étude est, à travers la présentation de différents cas, d'affiner cette première différenciation hybridation

commerciale et hybridation logistique en montrant qu'à l'intérieur de chaque catégorie existe des niveaux d'hybridation différents. On observe par exemple dans l'hybridation logistique deux niveaux d'hybridation intermédiaires : l'intégration que nous avons appelé de niveau 2 qui correspond à la mise en place d'une plateforme de préparation de commande dédiée au commerce électronique et l'intégration de niveau 3 qui correspond à une réservation de stock ou à la construction d'un stock dédié. Entre chacun des ces quatre modèles s'observent encore d'autres modes d'hybridation intermédiaires. Certains acteurs ont, par exemple, mis en place des organisations qui pour la majorité des flux correspondent au niveau d'intégration 3 (avec une organisation de stock, de préparation de commande et de livraison dédiée) mais qui pour certains flux de formats spécifiques par exemple développent des organisations d'achat et d'approvisionnement dédiés. C'est le cas par exemple des modèles d'Ooshop et de Houra. Ce qui montre bien que les modes d'hybridation sont extrêmement divers.

- **Une autre fait que les études de cas mettent en évidence est qu'hybridation commerciale et hybridation logistique sont étroitement liées, non seulement par le rapprochement physique des deux modes de distribution (les bornes en magasin et les réservations en magasin par exemple) mais également par les contraintes que chacun de ces niveaux d'hybridation peut induire pour l'autre.** On observe par exemple que le choix commercial d'un commerce électronique dédié dans l'alimentaire est lié tout autant à l'opportunité que représente le commerce électronique pour ces acteurs de développer un nouveau format de distribution et un nouveau modèle économique qu'au fait que les modèles d'hybridation commerciale impliquent pour ces acteurs des contraintes économiques et logistiques impossibles à tenir et à assumer au niveau économique. Autrement dit, il apparaît que les choix stratégiques d'hybridation ou de non hybridation commerciale sont concomitants à ceux de l'hybridation logistique et que leurs déterminants sont relativement complexes.

Les caractéristiques de l'offre et de l'acte d'achat comme fondements de l'hybridation des modèles.

Cette étude comparative entre les secteurs du textile et de l'alimentaire met en évidence un certain nombre de facteurs déterminants de ces modes d'hybridation comme l'adéquation du marché de l'entreprise avec celui des internautes, l'accès direct à la demande finale, son mode de distribution traditionnel ou encore son mode de production. La mobilisation de ces différentes catégories de facteurs est en effet déterminante pour comprendre et spécifier les stratégies suivies par les acteurs mais elle n'apparaît pas suffisante. D'autres facteurs liés à la nature des produits, aux caractéristiques de l'offre et de l'acte d'achat sont apparus fondamentaux.

Le premier concerne ce que nous avons appelé "la contrainte informationnelle de l'acte d'achat". Dans notre analyse il apparaît que cette contrainte informationnelle est extrêmement importante puisque c'est en grande partie à partir d'elle que se détermine la substituabilité du mode numérique de sélection des produits aux modes traditionnels ou encore ce que les professionnels du marketing appellent la "vendabilité" des produits par le net. Cette contrainte informationnelle traduit le fait qu'avant d'effectuer un achat le client a besoin d'un certain nombre d'informations plus ou moins nombreuses, plus ou

moins hétérogènes. Plus elles sont nombreuses et hétérogènes et plus leur transmission par Internet est difficile et coûteuse, plus le résultat est difficile à saisir pour le client et moins ce mode de distribution s'avère compétitif vis à vis des modes de distribution pré-existant. Ce qui pousse alors les acteurs à adopter des stratégies d'hybridation commerciale plutôt qu'à développer des stratégies dédiées. Ce niveau de contrainte est d'autant plus faible que les produits sont standardisés ou les achats récurrents, et que l'achat concerne un nombre restreint de produits.

Parallèlement s'exerce ce que nous avons appelé "la contrainte logistique" et qui concerne le mode de stockage et la préparation de commande. Plus cette contrainte est faible et plus il est aisé d'intégrer l'organisation et la préparation de commande à l'existant, plus cette contrainte est élevée plus cette intégration est difficile et implique de tensions qui poussent les acteurs à extérioriser et autonomiser la logistique du commerce électronique. Cette contrainte est liée au nombre de produits par commande mais surtout à leur hétérogénéité concernant les formats, les modes de stockage, les contraintes d'hygiène (température, date limite de consommation...).

Les secteurs que nous avons étudiés se caractérisent par des contraintes extrêmement différentes. Autant la contrainte informationnelle semble forte dans le secteur du vêtement autant elle semble faible dans le secteur de l'alimentaire. Parallèlement, la contrainte logistique paraît relativement faible dans le secteur du vêtement alors qu'elle est extrêmement forte dans le secteur de l'alimentaire. Ce qui semble pouvoir expliquer la prépondérance des modèles d'hybridation commerciale avec une logistique intégrée ou semi intégrée dans le secteur du vêtement et la préférence pour les modèles de cinquième format d'organisation dédiée des acteurs les plus puissants de la grande distribution alimentaire. Ceci étant, ces caractéristiques expliquent également pourquoi des offreurs de produits uniques ou à caractéristique homogène dans le secteur de l'alimentaire préfèrent développer des stratégies d'hybridation commerciale.

Les caractéristiques du modèle d'organisation préexistant comme fondement de l'hybridation des modèles

Toutes les études que nous avons effectuées, qu'il s'agisse de celles qui ont été faites dans le secteur du textile ou dans celui de l'alimentaire montrent bien que la manière dont l'activité traditionnelle s'organise est un facteur déterminant de la façon avec laquelle l'acteur aborde le commerce électronique. De ce point de vue, les acteurs de la vente par correspondance semble avoir une position privilégiée. Leur mode d'organisation fondé notamment sur la gestion de multiples petits flux de commande implique, que pour ces acteurs l'intégration du commerce électronique est relativement aisé et qu'il s'instaure a priori comme un complément naturel de leur activité de vente à distance. Pour les acteurs de la grande distribution qu'il s'agisse de la grande distribution de produits de consommation courante ou de grandes surface spécialisées dans la vente de produits d'habillement, les choses sont bien différentes. Comment et où intégrer les petits flux de commandes issus du commerce électronique, comment et où intégrer la préparation de commande ? Il s'avère cependant que si les choses semblent plus simples pour les premiers que pour les seconds, tous enregistrent des modifications de leur modèle d'affaire initial. Pour les acteurs de la vente à distance, ces modifications sont liées en particulier à la différence des caractéristiques de la demande émanant des internautes. Même quand les entreprises développent des stratégies de complémentarité qui, rappelons-le consiste

notamment à cibler en premier lieu les clients de l'entreprise présents sur Internet, il reste que le média segmente cette clientèle.

BIBLIOGRAPHIE

(2000) « La grande distribution généraliste en France » Regards sur l'actualité La documentation française

(2000) « Grande et moyenne distribution en France : monographie de 73 groupes » Direction des Etudes Commerciales Artisanales et de Services (DECAS) du Ministère de l'Industrie 399p.

(1997) « Plan of Action to increase the competitiveness of the European textile and clothing industry » Industrial Strategy n°48

ABECASSIS C. (1998) « Technologies de l'information et filières : dimensions clés et idéaux-types à partir du cas de l'habillement » Thèse de doctorat de l'Ecole Polytechnique Paris

ABECASSIS C. et J.P. BENGHOZI (1998) « Nouvelles technologies et réorganisation des filières industrielles : le cas de l'habillement » Système d'information et management vol.4 n°2, pp.99-113

ADELAR Th. Et H. BOUWAN (2001) « Implications of click-and mortar e-commerce on customer value and geographical market reach » Telematica Instituut Conférence on Telecommunications and Information Market 18-20 juin Karlsruhe, Allemagne.

BENCHMARK GROUP (2001a) « Les Cybermarchés » Le Journal du net www.journaldunet.com 40p.

BENCHMARK GROUP (2001b) Le commerce électronique grand public Les études Benchmark

BENCHMARK GROUP (2000)

BENGHOZI P.J. (2001) « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires » Revue Economique, numéro hors série Economie de l'Internet Eds E. Brousseau, N. Curien, vol.52, octobre.

BILLIOTTET K. (1999) « L'évolution du métier des industriels de l'habillement 2 : franchise ou succursales. » Le 4 pages des statistiques du SESSI Industrielles n°126 décembre.

BILLIOTTET K. (1999) « L'évolution du métier des industriels de l'habillement 1 : l'intégration verticale dans la distribution » Le 4 pages du SESSI Industrielles n°125 décembre.

BILLIOTTET K. (1999) « Les déterminants de l'intégration verticale : le cas de l'habillement ». Thèse de doctorat Université Paris 1.

BROUSSEAU E. (1999) « The Governance of Transaction by Commercial Intermediaries : An analysis of the re-engineering of Intermediation by Electronic

Commerce » Third Conference of the International Society for New Institutional Economics, Washington D.C. USA.

BYRNE C. (1999) The Industrial and Social Impact of New Technology in the Clothing Industry into the 2000s David Rigby Associates, Textile Outlook International.

CABY L. et C. JAEGER (1998) « La relation fournisseur-client et les technologies de l'information et de la communication » Les relations clients-fournisseurs à l'épreuve des réseaux, Réseaux n°91 :novembre.

CENSUS BUREAU (2001) « Retail 2Q, 2001, E-commerce report » Measuring the Electronic Economy Program E-Stat du département du commerce américain. www.census.gov

COUVREUR A., J.P. LOISEL, F. LEHUED, S. GHORBEL (2000) « La consommation à la fin de 1999 : les français et le commerce électronique ». Les rapports du CREDOC

CREDOC (2000) « A nouveaux consommateurs, nouvelles stratégies industrielles » Les rapports du CREDOC

DIETSCH M. (1997) « Les relations entre producteurs et distributeurs de biens de grande consommation ». Les 4 pages du SESSI n°75 mai.

FAVERIE M. (1999) « Commerce électronique et évolution des activités intermédiaires : les cas des industries du livre, de la grande distribution et de la pharmacie en France » Rapport pour l'OCDE DSTI/ICCP/IE(99)9/Final www.oecd.org

GENSOLLEN M. (2001) « Internet marché électronique ou réseaux commerciaux ? » Revue Economique N° Hors série Economie de l'Internet Eds E. Brousseau, N. Curien, Vol.52 Octobre.

GUILLOUX V. (1994) « Nouveautés et implications pour les acteurs de la filière textile/habillement » Gestion 2000 n°2 pp.101-117.

GUILLOUX V (1992) « Coordination inter-organisationnelle, système d'information et juste à temps : une étude empirique dans le secteur textile prêt-à-porter » Technologies de l'information et société n°4 vol.3 pp.309-322.

HAMMEL G, Y. DOZ et C.K. PRAHALAD (1989) « Collaborate with your competitors » Harvard Business Review pp.133-139

HUANG J. (2001) "Future Space : A New Blueprint for Business Architecture" Harvard Business Review.

MALONE T.W. , J. YATES et R. BENJAMIN (1987) « Electronic Markets and Electronic Hierarchies » Communications of the ACM

MATTIUZZO N., P. DUONG, N. DAURAIN, G. PACHE et S. THIRION S. (1998) La logistique de la grande distribution en Europe Eurostaf Collection Perspectives et Stratégies Financières « Volume 1 : analyse et conclusion »

MATTIUZZO N., P. DUONG, N. DAURAIN, G. PACHE et S. THIRION (1998) La logistique de la grande distribution en Europe Eurostat Collection Perspectives et Stratégies Financières « Volume 2 : faits et commentaires »

MERCERON S. (2001) « Le commerce de détail s'initie à la vente sur Internet » INSEE Première n°771 avril.

MOATTI P. (2001) L'avenir de la grande distribution CREDOC Editions Odile Jacob 390p.

MOATTI P. (2000) « Quelle place pour le commerce électronique ? Une analyse exploratoire » Cahiers de Recherche du CREDOC n°C142 54p.

MOATTI P. et G. RAFFOUR (2000) Internet et commerce en magasin : les clés de la complémentarité CREDOC Consommation et modes de vie n°145 30 septembre 2000

PRUD'HOMMEAUX M.J. (1994) « L'industrie de l'habillement, entre délocalisation et sentier » les 4 pages du SESSI n°33 mai.

PWC (2001) « Etude de l'impact sectoriel du commerce électronique en France : filière du textile et de l'habillement » Ministère de l'Economie, des finances et de l'Industrie/OCDE, www.oecd.org projet EBIP.

SESSI (2001) janvier

SESSI (2000) L'industrie française du textile Collection production industrielle. Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et de la Poste. www.industrie.gov.fr

SESSI (1999) La mode en chiffres Analyse sectorielle Direction Générale de l'industrie des technologies de l'information et de la Poste.

SOARES R. (1998) L'habillement, chiffres clés Analyses SESSI.

THORELLI H. (1986) « Networks : Between Market and Hierarchies » Strategic Management Journal 7,1pp.37-51

VAST E. et P.J. BENGHOZI (2000)

VERHOEST P. et J.H.M. COUMANS (2000) « Impact and Perspectives of Electronic Commerce : The Textile sector in the Netherland » Rapport pour l'OCDE Collection Rapports Telematica Instituut www.telin.nl

VOLATIER J.L., P. BABAYOU, C. RENAULT et T. RACAUD (1998) « Crise de l'immatériel et nouveaux comportements alimentaires des français » Cahier de Recherche du CREDOC n° C 113

WILLIAMSON O.E. (1975) Markets and Hierarchie : Analysis and Antitrust Implications New York, Free press.

Voir également Association d'Etudes et de Statistiques pour l'industrie du Textile

Sites Internet et journaux en ligne

www.textile.fr

www.jdnet.com

www.lsa.com

www.01net.com



Projet Ecotic

Pratiques économiques et TIC

Chaînes logistiques et modèles d'affaires du commerce électronique

Le cas de la vente en ligne de produits informatiques

Mathieu Detchessahar, Benoit Journe

LAGON, Université de Nantes

Présentation de la recherche

Cette partie du rapport présente les résultats de l'étude « Chaînes logistiques et modèles d'affaires du commerce électronique : le cas de la vente en ligne de produits informatiques » financée dans le cadre du projet Ecotic du programme Vision e-human de France Télécom R&D, sous le contrat n° 011B717.

Les formes de l'action économique connaissent aujourd'hui des transformations complexes avec le développement des Technologies d'Information et de Communication. L'objectif du projet Ecotic, « Pratiques économiques et TIC », piloté par **Alexandre Mallard** est de suivre ces transformations et d'en saisir les enjeux afin d'anticiper les services qui seront les mieux adaptés aux pratiques économiques émergentes. Ce projet part de l'idée que les modèles économiques sont pluriels et incorporés dans des pratiques qu'il faut recueillir sur le terrain. L'approche privilégie l'entrée par l'analyse des dispositifs dans lesquelles se structure l'action économique (réseaux, filières, marchés, communautés, ...) et non par la technologie. La présente étude s'inscrit dans le volet 1 d'Ecotic, consacré aux « modalités du commerce et de la consommation ».

Cette étude a été réalisée par **Mathieu Detchessahar**, **Benoît Journée** de l'Université de Nantes et coordonnée par **Emmanuel Kessous** du laboratoire « Usages, Créativité, Ergonomie », de la Direction des Interactions humaines de France Télécom Recherche & Développement.

Résumé

Le commerce en ligne de produits informatiques apparaît comme une activité en cours de structuration dans laquelle il est difficile de dégager des modèles d'affaires stables et d'en évaluer la performance. Les pratiques des sites de commerce électronique sont variées et plusieurs logiques d'agencement des *supply chain* existent: certaines font de l'industrialisation des process le principal moteur de la performance et standardisent au maximum les mécanismes de coordination à l'intérieur de la chaîne, d'autres optent pour des solutions plus adaptables et des mécanismes de coordination plus souples permettant d'offrir une plus grande variété de solutions au client final, enfin, d'autres peinent à sortir d'une logique de bricolage et font de la gestion de chaque commande une activité spécifique, sans être pour autant sanctionnés par le marché compte tenu de la faiblesse des coûts fixes qu'ils supportent. Il subsiste donc dans ce secteur beaucoup de petites structures.

L'étude montre par ailleurs qu'aborder le commerce électronique à travers les questions logistiques permet de sortir l'analyse du e-commerce du discours sur la "nouveau radicalité" ou "l'entreprise virtuelle". Elle montre en effet que les commerçants en ligne ne peuvent pas échapper aux questions classiques du commerce que sont: le stock, la gamme, la mise à disposition du client, la nature des relations avec leurs partenaires (coopératives, concurrentielles...). Ces quelques variables clefs structurent en profondeur les *supply chain* comme les modèles d'affaires des commerçants en ligne. La rémanence des difficultés traditionnelles du commerce classique dans le commerce électronique explique que les grands distributeurs physiques aient rapidement conquis des places de leaders dans la vente en ligne de produits informatiques.

Pour gérer le stock, la gamme ou la livraison, les sites de commerce en ligne doivent acquérir des compétences spécifiques et lier des relations avec les partenaires qui en disposent. Ceci explique que de nombreux intermédiaires du commerce classique (grossistes, logisticiens, transporteurs...), loin d'être menacés par le développement de la vente en ligne ou de voir leurs positions fragilisées, occupent à l'inverse une place de choix dans ce nouveau canal de vente. Ces intermédiaires développent d'ailleurs pour la plupart des prestations spécifiques à destination des e-commerçants et apparaissent comme des acteurs clefs dans certaines *supply chain*. Aussi les intermédiaires sont-ils parties prenantes y compris dans les chaînes de vente les plus courtes dites "directes". Pourtant, et au delà des effets d'annonce, il apparaît souvent chez ces intermédiaires des décalages importants entre le discours et la pratique. En matière de logistique et de distribution en BtoC, les solutions réellement innovantes tardent à apparaître et les prestataires sont plus souvent dans une logique de recherche de convergence entre le modèle BtoB et BtoC, que dans une logique de mise en place de solutions spécifiquement adaptées au e-commerce en BtoC. Ces avancées prudentes se justifient par le fait que le volume de trafic suscité par le e-commerce, bien qu'en développement important, reste encore tout à fait marginal.

Introduction Objectifs et méthodologie de l'étude

Les objectifs de l'étude

Le début de l'utilisation commerciale du réseau internet remonte à 1995 aux États-Unis et se situe vers 1998 en Europe. En France, le développement du commerce électronique est récent, rapide, mais reste relativement marginal dans le flot du commerce général (1,5 milliard d'Euros en 2001). Le marché français évolue dans un contexte de restructurations permanentes et on commence à peine à voir apparaître des acteurs structurés réalisant un volume d'affaires significatif sur le net. Le manque de recul par rapport au phénomène et les évolutions rapides dans les pratiques des entreprises ne permettent pas de disposer de chiffres vraiment valides et rendent difficile l'évaluation des différents modèles en présence.⁷¹ Non seulement le manque de visibilité touche les chercheurs en gestion ou en économie qui tentent de caractériser le phénomène et ses évolutions (Benghozi, 2001, p. 169 ; INRETS, 2000, p. 5), mais il touche également la plupart des acteurs concernés.⁷²

Dans ce contexte, notre étude concerne la vente en ligne de produits informatiques. Elle vise à repérer les ressources clés que doivent nécessairement mobiliser les sites dans le développement de leur activité et les différents types de maillages de ressources développés par ces sites. Nous serons amenés à poser les questions suivantes : Quelles sont les ressources mobilisées ? Où sont-elles localisées le long de la *supply chain* ? Sont-elles possédées en interne par le site de vente en ligne, ou doit-il les acheter sur le marché ? Dans ce dernier cas sur quelles bases s'établissent les relations commerciales ou partenariales avec les fournisseurs de ressources ?

L'accent mis sur les ressources mobilisées tout au long des chaînes logistiques conçues et animées par les sites de vente en ligne conduit à placer la notion de compétence au cœur de l'analyse. Elle doit être entendue ici comme la capacité de mobilisation et d'articulation des ressources clés nécessaires au déploiement d'une offre de commerce électronique.

L'importance de la place donnée aux ressources et aux compétences positionne clairement cette étude dans le cadre théorique des approches organisationnelles "resource based" (Grant, 1991) et plus largement des théories évolutionnistes de la firme. C'est pourquoi elles sont brièvement présentées dans l'encadré de la page suivante.

⁷¹ Voir sur ce point E. Brousseau (2000), "Commerce électronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir", *Economie et Statistiques*, n°339/340, pp. 147-170.

Il est par ailleurs intéressant de noter que la plupart des acteurs interrogés dans le cadre de notre étude ont toujours été très discrets sur les chiffres liés à leur activité internet.

⁷² En 2002, l'un des sites que nous avons interrogé, estimait que la visibilité sur son business model n'excédait pas 6 mois. Il ne s'agit pourtant pas d'un petit site, puisqu'il effectue un volume d'affaires de plusieurs millions d'euros, en croissance constante. Par ailleurs, les très nombreuses faillites de sites qui se sont succédées ces dernières années montrent bien les difficultés rencontrées par les managers comme par les investisseurs pour évaluer la performance réelle des business models en présence.

Encadré 34

Approches économiques et organisationnelles fondées sur les ressources et les compétences

Les approches fondées sur les ressources trouvent leurs origines dans les travaux d'économistes ayant pour principal objet de recherche la croissance des entreprises. Ainsi Penrose, voyait la fonction de production comme la combinaison de trois ressources essentielles : humaines, financières et technologiques.

La théorie évolutionniste de la firme prolongera la réflexion en plaçant les ressources et les compétences au cœur des mécanismes d'évolution des organisations. Nelson et Winter (1982) en particulier, estiment que chaque firme possède un portefeuille de ressources plus ou moins spécifiques, acquises et développées au cours d'un processus d'apprentissage organisationnel. Ce même processus serait à l'origine du développement des compétences clés de l'entreprise (entendues comme les savoirs et les savoirs-faires permettant de combiner efficacement les ressources en vue d'agir). Dès lors, l'essentiel de la performance de la firme repose sur ses ressources et ses compétences, véritables actifs spécifiques qu'il convient de protéger des tentatives d'appropriation par les concurrents (imitations, ...). L'évolution de l'entreprise tout entière trouverait son origine dans le processus d'apprentissage qui modifie peu à peu la structure du portefeuille de ressources et des compétences, en transformant des actifs jusque là secondaires en actifs principaux et réciproquement. IBM illustre bien ce point : alors que ses actifs principaux touchaient à la fabrication d'ordinateurs, l'entreprise développa également des actifs secondaires dans le domaine des services associés à la vente (conseil d'achat, aide à l'implantation, conception de l'ensemble du système d'information des ses clients). L'évolution récente d'IBM montre un passage progressif des services en actifs principaux et de la fabrication en actifs secondaires.

La théorie évolutionniste trouve dans la constitution progressive de portefeuilles de ressources et de compétences une explication unique (1) de la diversité des formes organisationnelles (qui toutes ont développé des portefeuilles spécifiques, difficiles à copier) mais également (2) de la cohérence des parcours d'évolution de chaque firme prise individuellement. En effet chaque entreprise a une histoire propre dans laquelle s'enracinent les futures évolutions, limitant ainsi l'éventail des bifurcations possibles : Nelson et Winter parlent de "contrainte de sentier" ou "path dependency".

Ressources et compétences ont également renouvelé les réflexions dans le domaine de la stratégie. Deux idées fortes peuvent nous être utiles dans le cadre de cette recherche.

La première réside dans la formulation de la stratégie en termes de "chaîne de valeur" (Porter, 1985) et de "facteurs clés de succès". Celle-ci a poussé les entreprises à se recentrer sur leur "métier de base" et abandonner les diversifications conglomerales au profit de diversifications reliées autour de ressources et de compétences centrales (souvent liées à la maîtrise d'une technologie ou d'un savoir faire commercial) (Hamel et Prahalad, 1990).

La seconde, développée par Pfeffer et Salancik (1978) est connue sous le nom de théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources externes, insiste sur le fait qu'un grand nombre de ressources clés pour la survie d'une entreprise sont localisés dans l'environnement et détenue par des acteurs extérieurs. D'où la nécessité de déployer des stratégies "relationnelles" dans le but d'assurer un accès à ces ressources. Les alliances et partenariats stratégiques en sont la principale illustration. Elles débouchent sur de véritables réseaux d'organisation dans lesquels la logique de compétences (savoir mobiliser la ressource) l'emporte sur la logique patrimoniale (posséder la ressource en propre).

On constate à travers ce rapide survole que les approches "resource based" (Grant, 1991) peuvent

nous fournir des pistes de réflexion intéressantes dans le cadre de cette étude : Quelles sont les compétences clés qui assurent la performance des supply chains de la micro-informatique ? Le développement d'une nouvelle technologie (internet) modifie-t-il les ressources les compétences clés des firmes présentes dans le secteur informatique ? Les modifications peuvent-elles aller jusqu'à remettre en cause du métier de l'entreprise ? Assistons-nous à des recentrages ou à des mouvements de diversification ? Quelles stratégies relationnelles grossistes et fabricants déploient-ils face au nouveau canal de distribution ?...

Notre étude se positionne dans une perspective proche de celle retenue par P.-J. Benghozi (2001, p.170-181) qui propose de caractériser les modèles d'affaire des entreprises en ligne à partir de la manière dont elles articulent trois ressources clés : (1) des structures de localisation et des formes de coopération associées ; (2) des informations sur les biens, les marchés et les transactions ; et (3) des compétences techniques requises en matière de production et de gestion des systèmes d'information.⁷³

L'hypothèse centrale de notre étude pose que les stratégies de combinaison de ressources peuvent être appréhendées à travers l'étude des *supply chain* constituées par les sites. C'est effectivement à travers ces *supply chain* que se déploie concrètement l'ensemble des ressources nécessaires à la vente en ligne. Par *supply chain*, nous entendons le système de circulation physique des produits et l'ensemble des flux d'information associés. La *supply chain* se déploie tout le long de la filière qui va des constructeurs aux clients finals. Elle permet donc de repérer tous les acteurs qui interviennent dans le processus de vente en ligne et les ressources dont ils sont détenteurs. Les *supply chain* donnent accès aux modèles d'affaires dans la mesure où elles traduisent la structure d'investissement du site (les activités conservées et sous-traitées), l'organisation du service, les stratégies concurrentielles des acteurs à l'intérieur d'une même chaîne ou entre chaînes.⁷⁴ De plus, l'entrée par les *supply chain* présente un intérêt méthodologique supplémentaire : en systématisant le croisement des points de vue de différents acteurs qui composent la chaîne (le site mais aussi ses principaux partenaires amont et aval) une telle démarche permet de redresser les biais liés à la nature stratégique des thèmes abordés lors des entretiens (ressources, business model, choix marketing...). La recherche est alors moins prisonnière des discours, des rationalisations *a posteriori*, des projections des interviewés et de leurs stratégies de communication qui n'entretiennent bien souvent qu'un rapport lointain avec les pratiques réelles de l'entreprise.

Il s'agit donc de travailler sur la manière dont les stratégies de vente en ligne des firmes se déploient concrètement à travers la construction de *supply chain* conçues pour la vente en ligne. Le propos est de travailler sur la (les) *supply chain* du commerce électronique (systèmes de circulation physique et informationnelle qui se déploient du client final en remontant vers les fournisseurs et les producteurs du bien) et sur ce qu'elles nous

⁷³ P.-J. Benghozi (2001), "Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires", *Revue économique*, Vol. 52, numéro Hors Série, octobre, pp. 165-190.

⁷⁴ P.-J. Benghozi (2001, p.169) définit le modèle d'affaire comme "la configuration économique qui caractérise la forme de production et de commercialisation d'un bien, assurant pour un acteur économique donné la pérennité et la rentabilité de son activité".

permettent de dire des différents modèles d'affaires du commerce électronique de produits informatiques. Il s'agira finalement d'en reconstituer les formes idéal-typiques⁷⁵.

Méthodologie de l'étude

➤ *Design global de l'étude*

Notre étude portant sur un phénomène en cours de structuration, mettant en jeu un grand nombre d'acteurs aux stratégies peu stabilisées, s'inscrit dans une démarche de recherches exploratoires basées principalement sur la méthodologie de l'étude de cas. Ce choix trouve sa justification dans le fait que (1) il permet de répondre à un besoin d'informations fines sur un phénomène encore mal connu ; (2) il permet de ne pas enfermer le phénomène dans des catégories retenues *a priori* qui ne rendraient pas compte des comportements originaux et innovants des acteurs. Cette méthodologie s'est d'ailleurs imposée dans la plupart des études portant sur le commerce électronique (Benghozi, 2001 ; Kessous, 2000 ; Licoppe, 2001)⁷⁶.

Pour mener à bien ce projet de recherche, nous sommes partis de l'analyse du site de commerce en ligne puis nous avons reconstitué le parcours de la commande. Cela a permis de faire apparaître les différentes ressources comme les différents acteurs impliqués dans la *supply chain* du site. Dans un second temps, les opérateurs clefs des *supply chain* ont fait également l'objet d'entretiens en face-à-face. Ceci nous a conduit à rencontrer chacune des différentes catégories d'acteurs du commerce en ligne de produits électroniques, à savoir :

- des vendeurs (fabricants ou distributeurs d'origine),
- des prestataires logistiques,
- des infomédiaires,
- des grossistes,

et de travailler avec eux sur la manière dont le développement du e-commerce fait évoluer leur métier.

➤ *Critères de choix des sites de vente en ligne*

Le choix des sites de vente en ligne rencontrés et analysés s'est fait en fonction des critères suivants :

⁷⁵ - à l'image du travail réalisé par Abecassis sur le secteur de l'habillement, Abecassis. C. (1999), *Technologies de l'information et filière: dimensions clefs et idéaux-types à partir du cas de l'habillement*, Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, Paris.

⁷⁶ Benghozi s'appuie principalement sur des cas issus de l'industrie de l'habillement et de l'industrie phonographique ; Kessous s'appuie sur l'étude d'un vériciste et d'un nouvel entrant ; Licoppe s'appuie sur des cas du secteur de la grande distribution. Notre étude s'inscrit dans la continuité de ces travaux, dans le secteur des produits informatiques.

- le poids économique relatif (les plus gros acteurs dans chaque catégorie mais aussi des petits, pour contraster),
- la notoriété et le référencement sur les moteurs de recherche et sur les grands sites comparatifs accessibles aux clients particuliers (l'objectif étant de se mettre ici à la place du client).
- l'originalité du *business model* ou des processus logistiques.
- le fait qu'ils aient été cités lors de nos entretiens comme étant des concurrents, des partenaires ou tout simplement des sites jugés intéressants.

Le croisement de ces différents critères a permis de constituer un corpus de données suffisamment riche et diversifié pour repérer les grands types de business models qui traversent les *supply chain*. La représentativité des données présente un caractère plus qualitatif que statistique.⁷⁷

➤ *Le nombre de sites étudiés*

Notre objectif était de rencontrer un nombre suffisant de sites pour satisfaire le critère de "saturation". Dans le cadre d'une étude de terrain, celui-ci est atteint lorsque l'examen d'un site supplémentaire ne fait plus évoluer la compréhension du problème et n'apporte rien de nouveau aux schémas explicatifs construits à partir des sites déjà analysés.⁷⁸

Les acteurs appartenant aux **autres catégories** (grossistes, prestataires logistiques, infomédiaires) ont été choisis en fonction de leur appartenance à la ou les *supply chain* des sites de vente en ligne étudiés. Nous avons donc procédé par "ramification", en complétant ce processus de sélection en reprenant les critères déjà employés pour le choix des sites.

La comparaison des différentes *supply chain* ainsi reconstituées a permis de les contraster et de faire apparaître différents modèles de maillage des ressources nécessaires au commerce en ligne.

Dans ce cadre, 33 entretiens en face-à-face d'une durée moyenne de 1 heure 30 minutes ont été réalisés et enregistrés. La plupart ont fait l'objet de retranscriptions intégrales. Les acteurs rencontrés sont des sites de vente en ligne de matériels informatiques, essentiellement des sites spécialisés mais aussi quelques sites généralistes, des prestataires logistiques, des grossistes et des constructeurs. Certains acteurs de la vente en ligne de produits informatiques ont refusé de nous rencontrer. Parmi les acteurs importants, c'est le cas notamment de Rueducommerce, Cdiscount, Fnac.com et PC City. D'autre part, chaque acteur a fait l'objet d'une recherche documentaire et les sites de vente ont été analysés. Enfin certains sites ou acteurs des *supply-chain* n'ont été traités qu'à partir de sources

⁷⁷ La méthodologie rejoint celle de E. Kessous (2000, p.107), sur un corpus de données plus large : "Plus que le caractère représentatif d'un corpus, nous avons cherché à différencier quelques cas sensiblement différents, mais aussi suffisamment représentatifs pour en tirer des conclusions généralisables."

⁷⁸ Voir sur ce point les travaux de Glaser et Strauss (1967), *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, Chicago.

documentaires. Ce matériau a alors permis de contraster et de discuter les sites et les acteurs directement rencontrés. Nous avons donc constitué deux corpus de données :

- un corpus de données primaires issues des entretiens et des analyses de sites
- un corpus de données secondaires issues des sources de presse, rapports et études économiques sur la vente en ligne et le secteur informatique.

➤ Liste des entreprises rencontrées⁷⁹

Le tableau ci-dessous établit la liste des acteurs interviewés en face à face. Il distingue pour chaque catégorie ceux qui ont fait l'objet d'une étude de cas approfondie (figurant dans le Tome 2 de l'étude).

| Encadré 35 Liste des entreprises rencontrées | | | | | |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Distributeurs | | Grossistes | Prod. | Prestataires logistique | |
| <i>Etude de cas</i> | <i>Entretien</i> | <i>Etude de cas</i> | <i>Etude de cas</i> | <i>Etude de cas</i> | <i>Entretien</i> |
| Surcouf | Etel comp | <i>Ingrama</i> | <i>I B M</i> | <i>Crosslog</i> | <i>AB X logistics</i> |
| Wstore | Darty | <i>Techdata</i> | Sony France | <i>Sogep</i> | Chrono e-liko |
| <i>E-Bizcuss</i> | La Redoute | | | <i>UPS France</i> | La Poste |
| LDLC | Computer bench | | | <i>Esi post</i> | |
| Grosbill | Alapage | | | <i>Géodis</i> | |
| Declasser | Microscope.net | | | | |
| Mistergood deal | Informatic gallery | | | | |
| Hersys | Komogo | | | | |
| | Cameleonshop | | | | |
| | Materiel.net | | | | |

⁷⁹ - dans une première phase de l'étude, d'autres acteurs appartenant au secteur de l'habillement ont également été interviewés dans une perspective de cadrage des entretiens: René Dhery, Sucre d'orge, Bexley...

Ce travail empirique a permis la rédaction de 17 études de cas détaillées décrivant les *supply chain* les plus significatives des pratiques des acteurs du secteur. Ces études de cas sont présentées dans un document annexe.

Plan de l'étude

L'étude est composée de quatre parties. La **première partie** permet de resituer les enjeux du commerce électronique de produits informatiques dans le cadre plus général du développement du commerce électronique ainsi que dans l'actualité du secteur de l'informatique. Il permet notamment de souligner en quoi le commerce électronique peut constituer un enjeu important pour les différents acteurs de la filière. **La partie II** est consacrée au repérage des différents points clefs des chaînes logistiques du commerce électronique de produits informatiques, c'est-à-dire des variables sensibles sur lesquelles les cyber-marchands ont à effectuer des choix. Chaque variable nous renseigne sur la façon dont le site mobilise les ressources nécessaires au commerce électronique. **La partie III** s'intéresse aux prestataires de service, c'est-à-dire aux différents partenaires susceptibles d'intervenir dans les *supply chain* des commerçants en ligne (grossistes, infogisticiens, prestataires logistiques). Cette partie identifie ces prestataires et analyse leurs mouvements stratégiques face au développement du commerce électronique. Elle présente les stratégies de recomposition de l'offre dans lesquelles chacun est engagé de manière à se positionner au sein des *supply chain*. Enfin, **la quatrième partie** montre que les choix logistiques opérés par les sites peuvent être rapportés aux différents modèles d'affaires. Trois grandes logiques de création de valeur sont repérées et leurs implications logistiques sont analysées.

Enfin, nous identifions en **conclusion** des voies de recherche complémentaires permettant d'approfondir le cadre problématique utilisé dans cette étude.

I Le commerce électronique de produits informatiques : cadrage sectoriel

Les volumes d'affaires générés par le commerce électronique B to C en France demeurent faibles, mais ils sont en forte croissance. Les produits informatiques "Hardware" semblent particulièrement bien adaptés à ce canal de distribution (1.1). Aussi certains constructeurs informatique ont-ils fait de la vente en ligne un de leurs axes de redéploiement stratégique important au moment où le secteur de la micro- informatique traverse une période de crise. Néanmoins, le modèle de la vente directe demeure marginal et, en France, les leaders de la vente de produits informatiques en ligne demeurent les distributeurs (1.2). Les sites de commerce électronique rationalisent peu à peu leurs processus d'affaires et prennent conscience des difficultés opérationnelles liées à la vente en ligne. En s'alliant avec des prestataires qui développent de plus en plus une offre spécifique au e-commerce, ils construisent différents types de chaînes logistiques pour soutenir leurs processus d'affaires (1.3)

Les évolutions du commerce en ligne en quelques chiffres

On peut tirer deux grands enseignements des statistiques récentes concernant l'évolution du commerce en ligne :

1) Le commerce électronique en B-to-C est en fort développement même si les volumes d'activités demeurent encore faibles :

- Pour la première fois en France le volume d'activité marchande drainé par les sites internet (1,5 milliard d'euros) a dépassé, en 2001, celui réalisé sur le Minitel (712 Millions d'euros)⁸⁰. En 2001, la croissance du commerce en ligne est de plus de 61% par rapport à l'année 2000 (0,95milliards d'Euros) alors que le marché a évolué dans un contexte de restructurations permanentes: fusions, rachats, disparition de sites marchands, repositionnements stratégiques...On attend un volume d'affaires proche de 2,5 milliards d'Euros en 2002 en France.
- La France compte aujourd'hui plus de 9 millions d'internautes⁸¹ pour un total Européen de 63,443 millions ; La France arrive en 4^{ème} position derrière le Royaume-Uni (16,092 millions d'internautes), l'Allemagne (15,981 millions) et l'Italie (10,362 millions).
- En France, le taux de pénétration du commerce en ligne est de 49,9 %, ce qui signifie que 4,686 millions d'internautes français se sont connectés à des sites de commerce de détail. Ce taux de pénétration du e-commerce dans l'ensemble des connections internet, qui est pour certains analystes un indice de maturité du marché B2C, est supérieur à celui de l'Italie (38,3%) mais encore inférieur à ceux de l'Allemagne (61,7%) et du Royaume-Uni (57,2%).

⁸⁰ Source: communiqué de presse IDC du 30/05/2002.

⁸¹ 9, 398 millions exactement. La méthode de Jupiter MMXI définit un internaute comme un individu âgé de 2 ans et plus ayant accédé au contenu d'un site ou d'un service en ligne depuis son domicile (le visiteur n'est comptabilisé qu'une seule et unique fois, même s'il visite le même site plus d'une fois)

- Quelques gros sites de commerce de détail sont apparus en France : Fnac.com (1,301 millions de visiteurs uniques), Alapage (1,109 millions), Amazon.fr (1,040 millions), Redoute.fr (0,458) Cdiscount.com (0.374) et une trentaine de sites leaders réalisent plus de 15 millions d'Euros de chiffre d'affaires en ligne.

2) Dans ce marché aux volumes d'affaires encore faibles mais en forte progression, les produits électroniques sont bien placés⁸²:

- Ce sont des produits à forte valeur ajoutée, d'un coût élevé pour lesquels les frais de transports demeurent acceptables.
- D'autre part, il y a une forte congruence entre l'image du produit de haute technologie et le canal de distribution web. Proximité culturelle avec les clients qui possèdent déjà les savoirs nécessaires à l'utilisation de l'internet ce qui est propre à les mettre en confiance.
- *"Alors que 85 % des transactions sur Minitel se répartissent entre la VPC et le voyage, de nouvelles catégories de produits comme l'équipement informatique, l'électronique grand public ou encore l'alimentation ont vu le jour et ont cru rapidement grâce à internet"*⁸³.
- Par conséquent, les produits informatiques occupent une place importante et sans cesse croissante dans le commerce en ligne

Les statistiques déjà anciennes de l'étude IPE 2000 donne la répartition sectorielle suivante du commerce BtoC en France en 1999⁸⁴ :

Voyage/transport/hôtellerie : 47,18 % (620MF); Informatique : 23,74%; (312MF)
produits culturels : 10,43% (137MF).

On peut contraster ces chiffres avec ceux du marché américain, plus mature. Ces chiffres confirment l'importance des ventes de biens informatiques en ligne :

Voyage/transports/hôtellerie : 38,33% (7,798Milliards de dollars) ; Informatique 21,89% (4,45milliards de dollars); produits culturels : 11,67%.

Des études plus récentes vont dans le même sens et insistent sur la bonne adéquation des produits informatiques au canal web. Le baromètre mensuel du e-commerce français publié par Arithmedia (réalisé sur la base de 22 000 internautes ayant effectué 60 000 requêtes du 1^{er} au 31 mars 2001) indique que l'informatique (hardware) arrive en tête des catégories de produits les plus recherchés sur les moteurs de comparaison, soit 38,4% des requêtes. Arrivent ensuite les produits culturels (14,3%), la maison & décoration (8,8%), l'alimentaire (8,4%), les produits brun-blanc (7,7%), la mode (5,8%), les sports et loisirs (4,8%), l'informatique software (4,2%)... Parmi les produits informatiques les plus demandés, se trouvent les ordinateurs (27%), les périphériques externes (19%) et les composants (15%).⁸⁵

⁸² En 6ème position derrière les fournisseurs d'accès, les portails, les services, le corporate et le divertissement ; mais devant la finance, les annuaires et les moteurs de recherche.

⁸³ O. Beauvillain, Analyste Jupiter MMXI, novembre 2001

⁸⁴ Sources : IPE 2000 cité dans E. Brousseau (2000) "commerce électronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir", *Economie et statistique*, n°339/340, pp. 147-70.

⁸⁵ Voir sur ce point, A. Melain (2000), "Le secteur informatique", document de travail, FT RD.

Précisons enfin que ces chiffres sont confirmés par la tendance de ces derniers mois qui voit une amélioration de la position relative du secteur "informatique et multimédia", désormais second, uniquement devancé par le secteur du "voyage-tourisme".⁸⁶

On constate donc un bon niveau d'affinité entre les produits informatiques et le canal de distribution web. Ceci explique que, dans une conjoncture du marché informatique déprimée, certains opérateurs informatiques aient fait de la vente en ligne un élément de redynamisation de leurs modèles d'affaires.

Le marché de l'informatique⁸⁷

Le marché français des technologies de l'information couvre un volume d'affaires de 55,5 milliards d'euros en 2001, en progression de 5,5% par rapport à l'année 2000. Cela en fait l'un des principaux secteurs d'activité et surtout l'un des plus dynamiques. S'agissant d'un secteur peu homogène au sein duquel interviennent de nombreux acteurs différents, il convient tout d'abord d'en préciser les contours, les acteurs clés et de resituer le marché des produits micro-informatiques à l'intérieur de ce marché plus large.

Périmètre du secteur informatique : activités et acteurs clés.

Le secteur informatique est peu homogène. C'est pourquoi plusieurs types de segmentations doivent être réalisés si l'on veut en comprendre la structure et la dynamique.

➤ *Trois activités principales*

L'encadré suivant dresse la liste des domaines couverts par le secteur informatique.

⁸⁶ Source : étude Ernest & Young (2002), in Le Figaro entreprise du 6/12/2002.

⁸⁷ L'essentiel des chiffres communiqués dans cette partie provient de l'étude Xerfi (2002).

Encadré 36 **Les frontières du secteur informatique**

Le secteur informatique couvre trois grandes activités : la production et la commercialisation d'équipements, de logiciels et de services.

Le marché des *matériels informatiques* comprend officiellement (Ministère de l'industrie) :

- les calculateurs analogiques ou hybrides
- les micro-ordinateurs portables,
- les ordinateurs intégrés non portables,
- les systèmes informatiques,
- les unités centrales,
- les unités de mémoire,
- les unités d'entrée ou de sortie,
- les matériels de transformation de données,
- les pièces diverses pour matériel informatique,
- l'installation d'équipements informatiques.

La construction de matériel *grand public* se compose de PC, portables et serveurs.

- des unités centrales
- des périphériques

L'activité *logiciel* peut être scindée en deux :

- les logiciels systèmes
- les logiciels d'application

Les *services* se répartissent entre :

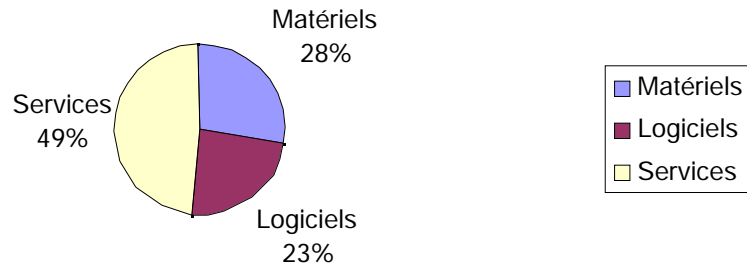
- le consulting,
- l'implémentation
- les opérations management
- les supports de services

Le premier découpage distingue trois types d'activités aux poids assez inégal : (1) les équipements informatiques (les ordinateurs et les périphériques associés), (2) les logiciels (Software) et (3) les services en ingénierie informatique (essentiellement pris en charge par les SSII⁸⁸).

Le poids relatif de ces trois segments varie pratiquement du simple au double. Les services représentent à eux seuls près de 50% du chiffre d'affaires total du secteur, tandis que les matériels et les logiciels se partagent les 50% restants, avec respectivement 28% et 23 %, comme le montre le graphique suivant.

⁸⁸ Sociétés de Service en Ingénierie Informatique (dont le leader est IBM Global Service)

Le marché français des technologies de l'information en 2001 (répartition en %)



Le marché de l'informatique connaît une évolution structurelle lourde, marquée par la baisse du poids relatif des matériels au profit des activités logiciel et surtout au profit des activités de services. On notera que cette évolution sectorielle est très bien incarnée par les évolutions successives d'IBM, le leader du secteur, qui se désengage de plus en plus de la fabrication de matériel et redéploie sa stratégie autour du conseil (en "e-business" notamment).

➤ *Les acteurs de l'offre*

La deuxième segmentation procède à un découpage vertical des activités le long de la filière, en distinguant les fabricants de composants, les constructeurs (assemblage des ordinateurs), les grossistes et les revendeurs. Dans cette présentation générale, nous nous centrerons essentiellement sur les constructeurs et sur les grossistes.

L'offre se caractérise par une forte concentration, tant au niveau des fabricants que des grossistes. Ceci est valable pour le marché mondial comme pour le marché français. La fabrication de produits informatiques est un secteur très concentré. En 2001, les 5 premiers fabricants opérants sur le marché français (HP, Compaq, Nec, Dell, IBM) détenaient à eux seuls près de 42 % du marché total en volume.

Encadré 37
Les principaux fabricants dans le monde et en France

| Leaders mondiaux | Nationalité | CA consolidé 2001 (M€) | Leaders en France | CA 2000 (M€) |
|-------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------|
| IBM | USA | 95 938 | HP | 6 131 |
| Toshiba | Japon | 53 614 | IBM | 4 560 |
| Hewlett-Packard | USA | 50 001 | Compaq | 1 840 |
| NEC | Japon | 49 049 | Dell | 932 |
| Compaq | USA | 37 880 | Toshiba | 541 |
| Dell | USA | 36 191 | Packard Bell NEC | 312 |
| Apple | USA | 5 992 | Fujitsu Siemens | 284 |
| Fujitsu Siemens | | 5 400 | Unika | 112 |
| Acer | Thaïlande | 3 333 | Hitachi compter | 98 |
| Bull | France | 2 544 | Lacie Group | 97 |
| Lacie Group | France | 181 | Gateway France | 95 |

La concentration du secteur devrait se poursuivre, notamment suite au rachat en mai 2002 de Compaq par Hewlett Packard (pour un 27,7 milliards d'euros). Ce mouvement stratégique, qui s'accompagnera de la disparition de la marque Compaq permet à HP (145 000 salariés) de conquérir le leadership mondial sur le segment de construction d'ordinateurs (et de PC en particulier). Le groupe acquiert une position largement dominante sur le marché français dans la mesure où HP était déjà n°1 (avec, 16,1% de parts de marché en 2001) et que Compaq occupait la seconde place (avec 15 %). Les rachats ne s'opèrent pas exclusivement entre constructeurs, ils constituent aussi un moyen commode et rapide de diversification des constructeurs dans des activités annexes, comme le services. C'est ainsi qu'après l'échec du rachat de PriceWaterhouseCoopers (PWC) par HP, en novembre 2000, c'est finalement IBM qui rachètera la branche conseil et services technologiques de PWC en juillet 2002 pour un montant de 3,5 milliards de dollars. IBM conforte ainsi sa place de première SSII mondiale. Outre les mouvements de fusion-acquisition, le secteur informatique connaît également une multiplication des alliances stratégiques, soit dans le but de renforcer ses principaux facteurs clés de succès, soit dans le but de se diversifier dans des segments à haute valeur ajoutées, comme les services ? C'est ainsi que courant 2002, IBM a passé des alliances avec Hitachi dans le domaine des disques durs et avec Nokia sur les logiciels de téléphonie mobile.

A l'image du marché de la fabrication, l'activité de grossiste en produits informatiques est très concentrée : 1% des entreprises totalise 37,6% des effectifs et 51% de l'activité. Le chiffre d'affaires moyen est d'environ 150 millions d'euros.

Encadré 38

Tableau des principaux grossistes intervenant sur le marché français.

| Sociétés | CA en France (M€ 1999) | Groupe d'origine | CA consolidé (M€ 1999) |
|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Ingram micro France | 960,4 | Ingram Micro (USA) | 33 320,6 |
| Métrologie France | 621,4 | Europa IT | Nd |
| CHS France | 500,8 | Europa IT | Nd |
| Actebis | 335,4 | Actebis Computerhandels (All.) | 4000 |
| Tekelec Europe | 318,1 | Arrow Electronics (USA) | 14 065,2 |
| ISA France | 289,9 | | |
| Tech Data France | 278,4 | Tech Data (USA) | 18 342,6 |

La plupart des grossistes occupant des positions de leader ou de suiveur sont des filiales de groupes mondiaux, le plus souvent américains (comme Ingram Micro ou Tech Data). Le premier opérateur français est ISA, avec un chiffre d'affaires (2000) de 300 millions d'euros réalisé sur le marché hexagonale. La tendance est la concentration : les numéros deux (Métrologie) et trois (CHS) ayant fusionné en septembre 2000 pour donner naissance à Métrologie CHS France.

➤ *Les acteurs de la demande : deux marchés*

La troisième segmentation du secteur informatique distingue (1) le marché "grand public", qui désigne des produits standards (PC, Portables, serveurs et périphériques associés) destinés aux ménages et (2) le marché professionnel qui vise les entreprises et les administrations. Malgré la forte visibilité des marques grand public, l'essentiel des volumes d'affaires est réalisé sur le marché professionnel. A titre indicatif, l'ensemble des dépenses des ménages français dans les produits informatiques et électroniques grands

public (y compris lecteurs DVD, photographie numérique...) s'élevaient à 10 milliards d'euros.⁸⁹

Le marché des micro-ordinateurs (PC, portables et serveurs)

Le marché des micro-ordinateurs se scinde en deux segments de clientèle :

- le marché professionnel (BtoB), grands comptes et PME, qui représente environ des deux tiers (65%) du volume total des ventes de PC en France.
- Le marché grand public (BtoC) qui s'adresse aux clients particuliers et représente environ un tiers (35%) du volume total des ventes.

Les dix dernières années ont été marquées par une très forte croissance des ventes de micro-ordinateurs : on constate un doublement sur la période 1990-2001. Plus récemment, on est passé de 2,4 millions d'unités vendues en 1995 à plus de 4,5 millions en 2001 (après un pic en 2000 à plus de 4,6 millions d'unités).

Les entreprises françaises ne consacrent que 18% de leurs dépenses informatiques au matériel et à sa maintenance. Le marché des entreprises est à pleine maturité, avec un taux d'équipement de 96 %. Cela explique le redéploiement des fabricants et des grossistes sur des activités annexes (conseil, infogérance...). Avec une hausse de 14,3 %, l'infogérance constitue aujourd'hui l'un des principaux relais de croissance des entreprises du secteur informatique.

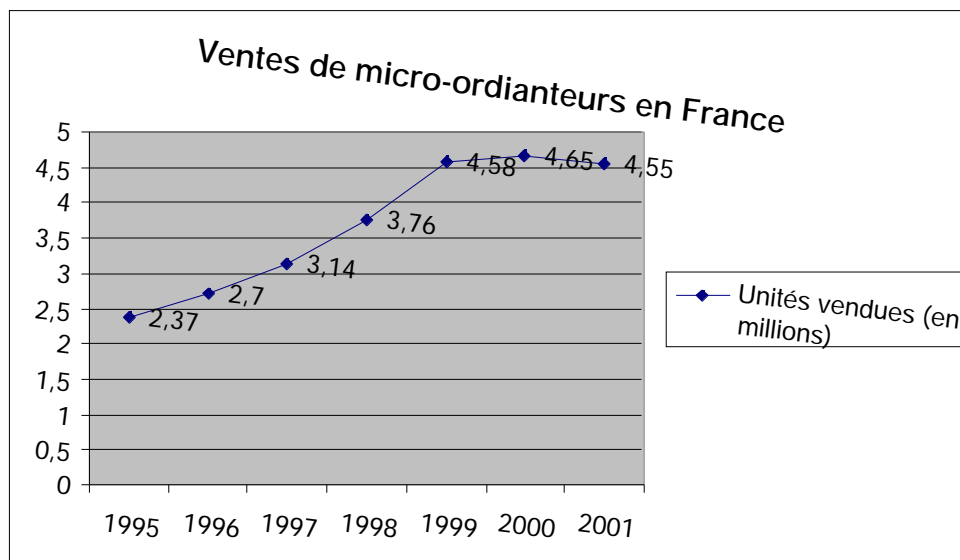
La consommation d'ordinateurs par les ménages français n'a cessé de croître ces dix dernières années. Il convient cependant de distinguer l'évolution des chiffres en volume et en valeur. En effet, les volumes échangés ont littéralement explosé depuis 1992 puisqu'ils ont été multipliés par plus de 30 ! (soit une croissance moyenne annuelle de 47 %). Ce phénomène est moins marqué lorsque l'on se penche sur l'évolution des chiffres en valeur : ils témoignent d'une progression de 635 % sur 9 ans (1992-2001), soit un taux annuel moyen de croissance 22,8 %. L'écart de performance entre l'évaluation en volume et en valeur provient de la baisse des prix à la consommation qui a atteint un rythme annuel moyen -18,4% sur la période 1990-2001 : d'un indice des prix de 100 en 1990, on arrive à un indice de 14,7 en 2001 !

Plusieurs facteurs sont à l'origine de la baisse structurelle des prix à la consommation. Le premier est lié au rythme très soutenu des progrès technologiques, qui raccourcissent le cycle de vie des produits informatiques, frappés d'obsolescence très rapide. Le deuxième facteur de baisse du prix de vente des ordinateurs est la baisse des prix des composants et les économies d'échelle dégagées par les opérateurs du secteur, dont la taille ne cesse d'augmenter, sous l'effet de la concentration progressive du secteur. Enfin, le troisième facteur explicatif de la baisse des prix est l'intensité de la concurrence qui règne entre les principaux acteurs de l'offre. Les gains de part de marché se jouent essentiellement sur une stratégie de guerre des prix. Autrefois entretenue par les clones de PC, cette pression sur les prix est l'arme privilégiée des nouveaux entrants, comme Dell, qui utilise le canal de la vente directe pour asseoir sa stratégie de domination par les coûts. Les prix sont - et resteront- la principale variable concurrentielle de ce marché aussi longtemps que les

⁸⁹ Source Xerfi (2002) (d'après GFK), op.cit, p.17

produits informatiques resteront des biens fortement standardisés et homogènes. On constate en effet que les efforts de différenciation entrepris par certains constructeurs comme Apple (à travers l'innovation, le design, l'esprit communautaire ou encore un réseau de distribution exclusif...) ont montré leur limite. Pour l'heure, les stratégies de différenciation, qui sont les seules à même de limiter l'intensité de la concurrence sur les prix (Porter, 1990), s'accompagnent d'une réduction notable des volumes vendus par les acteurs qui les portent : Apple ne cesse de perdre des parts de marché. Le constructeur américain est passé en France de plus de 4% de parts de marché en 2000 à 3,2% en 2001. Finalement, il semble que dans les conditions actuelles du marché des micro-ordinateurs (et des systèmes technologiques qui structurent les marchés autour de standards mondiaux), opter pour la différenciation revient à accepter de se replier sur une niche.

En 2000, pour la première fois depuis 10 ans, le marché français des PC a connu un recul du nombre d'unités vendues. La tendance fut confirmée en 2001⁹⁰, avec une chute de 2,2%. Le recul est moins marqué sur le marché professionnel (-1%) que sur le marché grand public (- 4,2%). La baisse touche essentiellement les PC classiques ; les ordinateurs portables et les serveurs (PME) restent quant à eux sur un trend de croissance positif.



Les constructeurs vivent différemment la contraction actuelle du marché français des PC. Trois groupes peuvent être distingués :

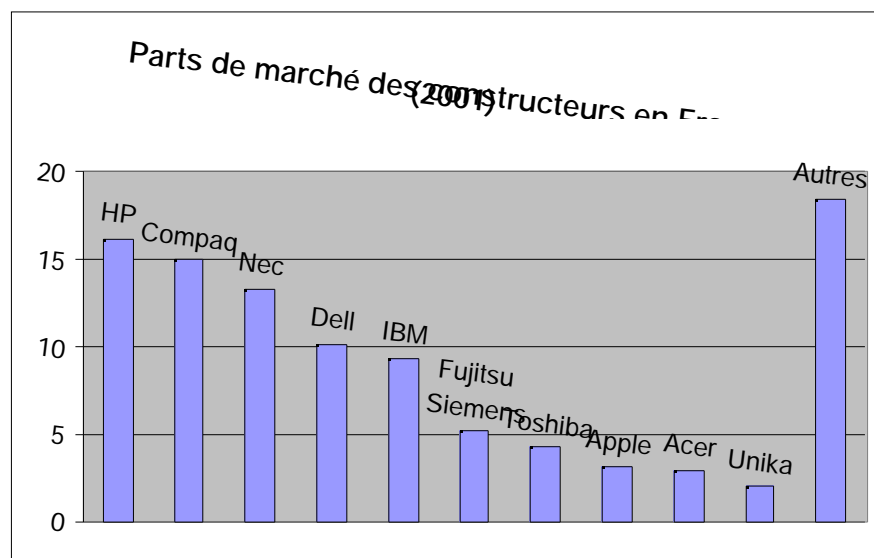
- Seul Hewlett-Packard (avant la fusion avec Compaq) a vu ses ventes augmenter de 22% sur le marché français.
- Compaq, Nec (marque Packard-Bell), Fujitsu Siemens et Acer ont connu une progression en volume comprise entre 0 et 3 %.
- Les autres constructeurs, comme Dell, IBM, Toshiba, Apple et Unika ont vu leurs ventes se contracter.

⁹⁰ Source IDC.

En 2001, le marché français de la vente de micro-ordinateurs était structuré autour de quatre groupes de constructeurs :

- Un premier groupe composé de trois leaders : Hewlett-Packard (16,1%), Compaq (15%) et Nec (marque Packard Bell) (13,3%). Le rapprochement entre HP et Compaq marque un tournant important puisqu'il permet à un acteur de contrôler à lui seul plus de 30% de parts de marché.
- Derrière ce premier groupe d'acteurs leaders, vient un deuxième groupe de challengers composé de Dell (10,1%) et IBM (9,3%).
- Un troisième groupe rassemble les constructeurs disposant chacun d'une part de marché comprise entre 2 et 5% : Fujitsu Siemens (5,2%), Toshiba (4,8%), Apple (3,2%), Acer (2,9%), Unika (2%).
- Enfin, un quatrième groupe rassemble une multitude de marques (souvent issues des Value Added resellers (VAR)), pour une part de marché cumulée de 18,4%.

Globalement, les parts de marché des constructeurs se répartissaient de la manière suivante (Source IDC, Xerfi, 2002) :



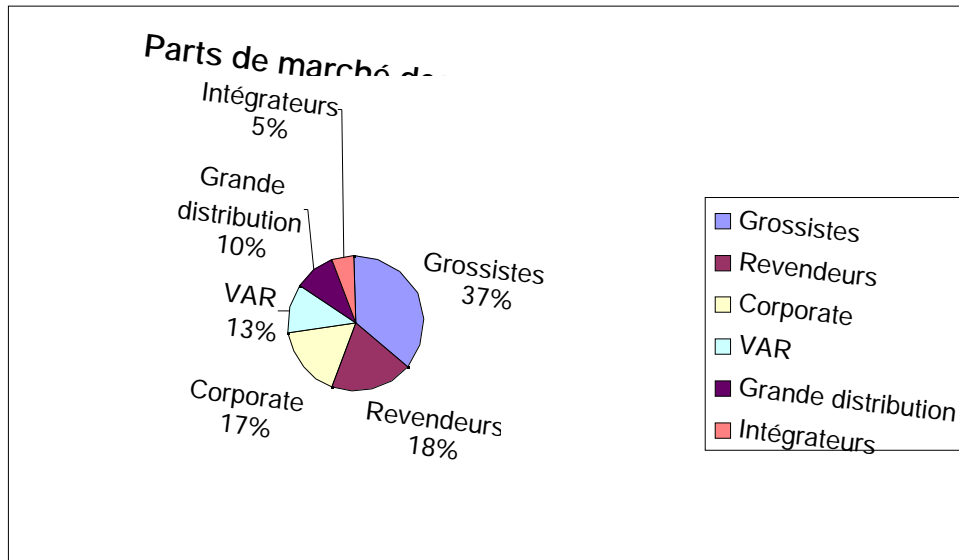
La structure de la distribution

Différents types d'acteurs interviennent dans la distribution de produits informatiques :

- les fabricants (vente directe),
- les grossistes (généralistes et spécialistes), véritables professionnels de la logistique, ils travaillent sur de gros volumes et offrent aux revendeurs plusieurs dizaines de milliers de références.
- les grands revendeurs ou chaînes (grande distribution, grands magasins spécialisés)
- les petits revendeurs (environ 7000 en France)
- les VAR (Value Added Resellers) : il s'agit de distributeurs qui achètent des produits et y ajoutent un ou plusieurs éléments ou l'améliorent et les revendent sous leur propre marque. Ils sont souvent spécialisés sur un domaine particulier, comme les serveurs, les réseaux ou les solutions de stockages. Ils interviennent aussi dans des actions de conseil et de formations.

- les intégrateurs réseaux et systèmes (conçoivent des systèmes informatiques sur mesure pour leur clientèle d'entreprise. Le matériel est vendu sous la propre marque de l'intégrateur)

En matière de distribution, les parts de marché des différents acteurs se répartissent de la manière suivante (données 1998) :



On constate la part toujours prépondérante des grossistes dans la distribution classique des produits informatiques. Nous verrons par ailleurs qu'ils continuent à jouer un rôle clé dans les supply chain de la vente en ligne des mêmes produits informatiques.

La vente de micro-ordinateurs ne représente que 12 % du chiffre d'affaires des grossistes et, de manière plus générale, l'ensemble des produits hardware (serveurs, imprimantes, stations de travail, copieurs...) ne contribue qu'à hauteur de 33% de leur activité. L'essentiel (67%) est donc réalisé à travers la vente de logiciels et de services pour logiciels.

De manière générale, la stratégie des grossistes a été de se centrer sur leur métier de base, à savoir, la vente en gros (86,1% de leur CA), c'est-à-dire, le traitement de volumes importants de matériels et la mise à la disposition des revendeurs des entreprises ou de la grande distribution de larges palettes de produits. La vente aux particuliers reste marginale (0,5% du CA). L'essentiel des efforts d'investissement ces dernières années ont porté sur

- l'amélioration des systèmes d'information et de communication, tant en interne (ERP, intranet) que dans les relations avec les constructeurs et les détaillants (extranet, EDI, Web-EDI, internet).
- L'amélioration de leurs performances dans le domaine de la logistique des produits informatiques. Cette dernière présente certaines spécificités liées à la fragilité, à la valeur, à l'obsolescence rapide des produits.

Si le secteur est resté relativement peu diversifié jusqu'à présent, on assiste actuellement à une croissance significative de deux activités : (1) les activités de service et de réparation (11,2% du CA) ; (2) la fabrication (1,2%).

Mais, ces grandes tendances doivent être relativisées, dans la mesure où les grossistes ne forment pas une population homogène. En effet, trois catégories de grossistes peuvent être distinguées :

- *les grossistes généralistes, souvent de taille mondiale ou européenne, ils se présentent de plus en plus comme des "multi-spécialistes" (à l'image d'Ingram micro –le leader mondial- qui a ouvert en 2000 une division dédiée aux produits de stockage).*
- *les grossistes spécialisés dans un domaine particulier (le stockage des données, les consommables, les systèmes de communication...)*
- *les grossistes locaux, qui jouent sur la proximité et la réactivité vis-à-vis de leur portefeuille de revendeurs.*

Le marché de la vente en gros se compose lui-même de trois groupes de concurrents :

- les leaders (dont le CA est supérieur à 45 millions d'euros), qui proposent toutes les grandes marques dans tous les types de matériels de logiciels ;
- les suiveurs (dont le CA est compris entre 15 et 45 millions d'euros) qui ne proposent qu'une sélection de références ;
- les PME (dont le CA est compris entre 4,5 et 15 millions d'euros), qui occupent les niches laissées libres par les plus gros.

Les principales évolutions récentes du secteur informatique

Après des années 90 très dynamiques, le marché français de la micro-informatique semble en passe de saturation. 2001 a été une très mauvaise année pour le marché de la micro-informatique puisque, pour la première fois depuis 10 ans, le marché du PC français a affiché un taux de croissance négatif. Le marché professionnel s'est contracté de 1% en volume et celui des particuliers (qui représentent 35% des ventes totales) a enregistré une baisse de 4,2%⁹¹.

Après un début d'année 2002 confirmant largement la déprime (-16,1% en volume pour les 6 premiers mois), le marché de la micro-informatique enregistre une reprise de 5,4% au troisième trimestre. Cependant cette croissance ne concerne que certains types de produits (portables, serveurs...) et a été portée par d'importantes baisses de prix qui viennent encore diminuer les marges, déjà faibles, des constructeurs et des distributeurs. En effet, sur la même période, IDC enregistre une décroissance en valeur du marché de plus de 5%⁹².

Face au ralentissement des ventes et à la baisse des marges, les acteurs du secteur sont à la recherche de nouveaux relais de croissance. Deux voies de développement stratégique sont exploitées par les acteurs du secteur : (1) le développement du pôle service, moins touché que les matériels par le ralentissement de l'activité, et (2) la reconfiguration des systèmes de distribution.

⁹¹ Source: Xerfi, 19 Août 2002.

⁹² Source: Note de conjoncture IDC France, 22 octobre 2002

(1) **IBM** est le symbole des réorientations stratégiques vers le domaine des services avec le développement d'IBM Global Services, aujourd'hui numéro 1 mondial des SSII. IBM, qui était à l'origine également fabricant de composants, a poussé encore plus loin la logique de désengagement des activités industrielles en renonçant à son activité historique de fabrication de disques durs au mois d'avril 2002 puis en rachetant au mois de juillet le cabinet de conseil PriceWaterhouseCoopers Consulting. PwC Consulting (4,9 milliards de dollars de CA et 30 000 personnes) sera intégré dans Business Innovation Service, une branche d'IBM Global Services. La logique du rachat de **Compaq** Computer par **Hewlett Packard** vise également, au delà d'une logique d'économie d'échelle qui devrait conduire à supprimer 10% des emplois, à renforcer la position du groupe dans le domaine des services. C'est également dans cette perspective que Hewlett-Packard a racheté en juillet 2002 la majorité des activités de services de **Comdisco**, après l'échec de sa tentative de fusion avec Pwc en 2000. L'américain Comdisco (440 millions de dollars de CA et 1300 salariés) est spécialisé sur les services de continuité d'activité, et d'hébergement et d'administration web.

Encadré 39

IBM et la vente en ligne de produits informatiques

IBM occupe la position de leader mondial du secteur informatique, avec un chiffre d'affaires consolidé de 96 milliards d'euros en 2001. La plus ancienne entreprise du secteur est également celle qui a connu les mutations les plus profondes. De fabricant d'ordinateurs, IBM est devenu leader mondial des services informatiques (position consolidée en 2002 par le rachat de la branche conseil technologique de PriceWaterhouseCoopers, qui était par ailleurs convoitée par HP).

La politique d'IBM face à la vente en ligne de produits informatiques aux particuliers se situe aux antipodes de celle de DELL, leader mondial dans ce domaine. Cela s'explique par des business models très différents. Si le commerce électronique est important dans la stratégie d'IBM, c'est plus au titre des solutions de "e-business" qu'elle vend aux entreprises, qu'à la vente en ligne de ses propres produits, même si pour une question d'image elle se devait d'avoir son propre site.

Lorsque IBM ouvrit son site de vente en ligne (ShopIBM) en 1998, l'entreprise s'appuyait sur une certaine expérience de la vente directe aux particuliers. Elle pratiquait déjà depuis longtemps la vente directe à son personnel, via son réseau interne de communication électronique et avait étendu cette pratique à certaines grandes banques, en proposant de livrer les salariés directement chez eux.

ShopIBM fonctionnait sur la base d'un partenariat étroit avec Géodis qui prenait en charge l'intégralité de la prestation logistique associée à la vente en ligne, à l'échelle de l'Europe. L'intégration informationnelle entre les deux partenaires est très poussée, avec un recours massif à l'EDI. Cette intégration est facilitée par deux éléments : (1) le fait que Géodis prenait –et prend toujours– en charge la logistique globale d'IBM (donc essentiellement sur un mode BtoB) et que (2) Géodis avait racheté LLO (ex-filiale IBM, directement issue de l'ancien service logistique intégré d'IBM).

ShopIBM proposait une gamme restreinte de produits basiques, essentiellement tournée vers les portables. Le site ne proposait pas de réduction significative de prix par rapport à ce qu'un client particulier pouvait trouver chez les revendeurs traditionnels d'IBM. Les conditions de livraisons étaient imposées aux clients, sans lui laisser de véritable choix. Le seul mode de livraison était l'express avec prise de rendez-vous téléphonique. Par ailleurs, les frais de livraison facturés aux clients étaient très élevés par rapport à ce qui se pratique habituellement sur les sites concurrents.

Le site fut finalement fermé aux particuliers en 2002. Les volumes étaient restés marginaux, mais créaient des tensions potentielles avec les distributeurs traditionnels d'IBM (à qui ce dernier conseillait de se tourner vers les activités à forte valeur ajoutée).

Sources : entretiens avec des responsables logistiques d'IBM et de Géodis (2002).

Le ralentissement de l'activité de vente de matériels touche bien entendu, outre les constructeurs, les principaux grossistes. Devant le tassement de leur activité traditionnelle, ces derniers tentent, à l'instar des constructeurs, de diversifier leur activité de négoce vers des services à plus forte valeur ajoutée: la logistique, la formation, les systèmes d'information... Dans cette perspective, les leaders de la profession se sont notamment lancés dans une logique d'accompagnement global des revendeurs, comme des constructeurs, souhaitant développer une activité de vente en ligne. Comme nous le verrons dans la suite de l'étude, des grossistes comme **Ingram** ou **Techdata** sont aujourd'hui des partenaires incontournables des stratégies de développement du commerce électronique de produits informatiques pour les distributeurs comme pour les constructeurs.

(2) A côté de la stratégie de développement des activités de service, certains constructeurs ont misé sur la refonte de leur système de distribution en tentant de développer la vente directe, notamment par le canal web. Cette stratégie est délicate, particulièrement parce qu'elle place le constructeur en porte-à-faux vis-à-vis des acteurs de son canal de distribution traditionnel (revendeurs et grossistes). Nous verrons dans la suite de l'étude que, pour ces raisons, certains acteurs ont fait le choix de ne pas développer la vente directe ou ont même abandonné leur activité de vente directe après un essai malheureux. Pourtant, la stratégie de la vente directe peut s'avérer payante compte tenu du potentiel de réduction de coût qu'elle permet. Dans ce domaine la réussite de l'américain **Dell Computer** est exemplaire. Son système de vente directe, l'autorisant à proposer des prix inférieurs à ceux de ses concurrents, lui a permis de se hisser en quelques années au rang de 1^{er} fabricant de PC au monde avec 13,3% de parts de marché devant Compaq, HP et IBM. En 2001, alors que le marché mondial de l'informatique reculait de 4,6% en volume, Dell affichait une croissance positive de 18,3% (voir encadré ci-dessous).

Encadré 40 **DELL: le modèle vente directe**

DELL Computer a été créée en 1984 par Michael Dell sur un modèle de vente directe et de production à la commande. DELL est depuis 2000 le premier fabricant de PC au monde. La firme texane a réalisé en 2001 un chiffre d'affaires de 36,2 milliards d'Euros et emploie 35 800 personnes dans 34 pays. 40% du chiffre d'affaires est réalisé par internet et DELL ne propose que de la vente directe (par internet, par téléphone ou par l'intermédiaire de ses technico-commerciaux). Cinq usines fabriquent toute la gamme de produits de l'entreprise et permettent d'approvisionner l'ensemble des pays du monde: Austin (Texas) pour l'Amérique du Nord, Eldorado do Sul (Brésil) pour l'Amérique du Sud, Limerick (Irlande) pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, Penang (Malaisie) pour l'Asie, le Pacifique et le Japon, et Xiamen (Chine) pour la Chine. A partir de ses usines, DELL peut fabriquer et livrer un PC en moins d'une semaine après la commande, ce qui l'oblige à imposer à ses fournisseurs des systèmes de réapprovisionnement drastiques. Le système de vente directe et de production à la commande offre différents avantages: très peu de stocks à financer (le taux de rotation des stocks est 4 fois

supérieur chez DELL à ce qu'il est chez ses concurrents), une politique de nouveaux produits agressive sans avoir à liquider le stock de produits anciens, enfin la plus grande partie des produits vendus sont payés par le client avant même que DELL n'ait payé ses fournisseurs ce qui lui permet de fonctionner avec un très faible besoin en fonds de roulement (BFR), voire un BFR négatif. De plus, grâce à la vente directe, DELL maîtrise parfaitement son information commerciale, ce qui facilite le suivi et la relance de sa clientèle ainsi que l'offre de services de maintenance et de suivi technique.

D'autre part, le positionnement de l'entreprise en tant que E-company est devenu un véritable argument marketing et commercial pour l'entreprise. DELL est "The Company that knows how "E" Works". DELL se positionne donc en tant que fournisseur d'infrastructures web pour ses clients. DELL est devenu le deuxième fournisseur mondial de serveurs et vient de nouer un partenariat dans le domaine du stockage de données, si important dans le domaine du commerce électronique, avec le leader mondial EMC en octobre 2001.

Cependant, DELL est encore aujourd'hui avant toute autre chose un fabricant d'ordinateurs, et n'a pas réellement suivi la stratégie de reconversion dans les services développée par ses principaux concurrents. Pour autant, l'entreprise propose de nombreux services autour de la vente du financement à l'installation en passant par la formation.

Sources: - www.Dell.fr

- Kraemer. K., Dedrick. J. (2001), "Dell computer: Using E-commerce to support the Virtual Company", Center for Research on Information Tehcnology and Organizations, University of California.

- Xerfi, Conjoncture du marché de l'informatique, 19 aout 2002.

Cependant, le modèle de la vente directe des constructeurs reste, en France, très marginal, DELL n'occupe d'ailleurs que la 4^{ème} place sur le marché français (CA: 932,5 ME) loin derrière les leaders HP (CA: 6 132 ME) et IBM (4 560 ME). Si on a longtemps cru que le commerce électronique menacerait le commerce traditionnel et provoquerait une désintermédiation en supprimant quelques-uns des intermédiaires classiques du commerce, cette question semble désormais avoir trouvé une réponse dans les évolutions constatées des modes de distribution. Cette évolution suggère plus un phénomène de complémentarité qu'un phénomène de substitution. Ni les constructeurs ni les distributeurs n'ont réellement tenté de substituer le canal web à leurs canaux traditionnels.

Vente en ligne de produits informatiques et compétences logistiques

Les constructeurs et surtout les grands de la distribution ont ajouté un nouveau canal de vente à ceux qu'ils possédaient déjà pour développer une offre complète. Certains exemples tendent même à montrer que **la maîtrise des canaux de distribution traditionnels est une des compétences nécessaire au développement de sites de vente en ligne**. Ainsi, parmi les 10 premiers sites de e-commerce en B to C, on trouve trois grands leaders de la distribution traditionnelle en France (**FNAC.com, La Redoute, Darty**). Dans le domaine des biens tangibles non numériques, c'est-à-dire dont la livraison ne peut pas se faire directement en ligne (contrairement à un logiciel ou une vidéo ou des services bancaires), le **Groupe PPR** (110 sites de vente en ligne dont Fnac, Redoute,

Verbaudet, Surcouf...) occupe aujourd'hui une des toutes premières places du classement des sites propriétaires⁹³. Par ailleurs, certains sites de création récente (**Surcouf, Grosbill, LDLC...**) ont fondé leur modèle d'affaire sur la complémentarité entre des structures physiques possédées en propre et un site de commerce électronique. Cette hybridation des canaux de distribution leur permet alors de faire jouer des synergies entre les process liés à chaque canal.

L'un des objectifs de cette étude est ainsi d'explorer les facteurs explicatifs de la complémentarité entre ces différents canaux de distribution et de montrer comment la viabilité des modèles d'affaires internet est conditionnée notamment par la détention de ressources propres à la distribution traditionnelle (approvisionnement, stockage, gestion de la gamme, livraison...).

A cet égard, décembre 1999 a été le moment en France d'une véritable prise de conscience des problèmes opérationnels soulevés par la vente en ligne. Alors que les records d'achat en ligne ont été battus à l'occasion des fêtes de Noël, les problèmes de disponibilité des produits et de livraison se sont multipliés. Dans un sondage effectué par le Journaldunet en février 2000, sur 1952 internautes, 52,5% s'étaient essayés à la vente en ligne et déclaraient que les délais de livraison arrivaient en tête des améliorations souhaitées. Cette prise de conscience a été assez largement relayée par la presse grand public qui appuyait ses analyses en prenant en exemple le cas de l'entreprise américaine **Toy's R Us** qui avait déçu un grand nombre de petits américains, car elle n'avait pu livrer à temps les cadeaux tant attendus. Outre l'impact déplorable en termes d'image, l'entreprise avait dû se résoudre à offrir des coupons de 100 dollars aux consommateurs qui n'avaient pas reçu leur marchandise à temps⁹⁴.

Les consommateurs comme les professionnels du domaine prenaient ainsi peu à peu conscience que les conditions de viabilité et de performance du e-commerce ne reposaient pas seulement sur quelques compétences aval, certes très visibles pour le consommateur final (gestion marketing du front office, promotion/publicité ...), mais sur un ensemble de ressources assurant la bonne maîtrise de la totalité de la *supply chain*, quel que soit le canal de distribution alimenté (que ce canal soit le téléphone, le minitel, un catalogue, un magasin...).

La mise en place de ces *supply chain* suppose l'articulation de trois ressources clefs :

- Une ressource logistique qui s'incarne dans des arbitrages relatifs au stockage, au transport (détention d'entrepôts, de véhicules...).
- Une ressource informationnelle, c'est-à-dire les différents dispositifs mis en place par le site pour accéder à l'information pertinente et la faire circuler (choix des systèmes de communication et d'information : fax, téléphone, face-à-face, réseaux électroniques...).
- Une ressource commerciale qui s'incarne dans des arbitrages relatifs à la constitution de la gamme de produits proposés, l'offre de services connexes, la politique de tarification, la politique de communication...

⁹³ journaldunet, 17/01/02

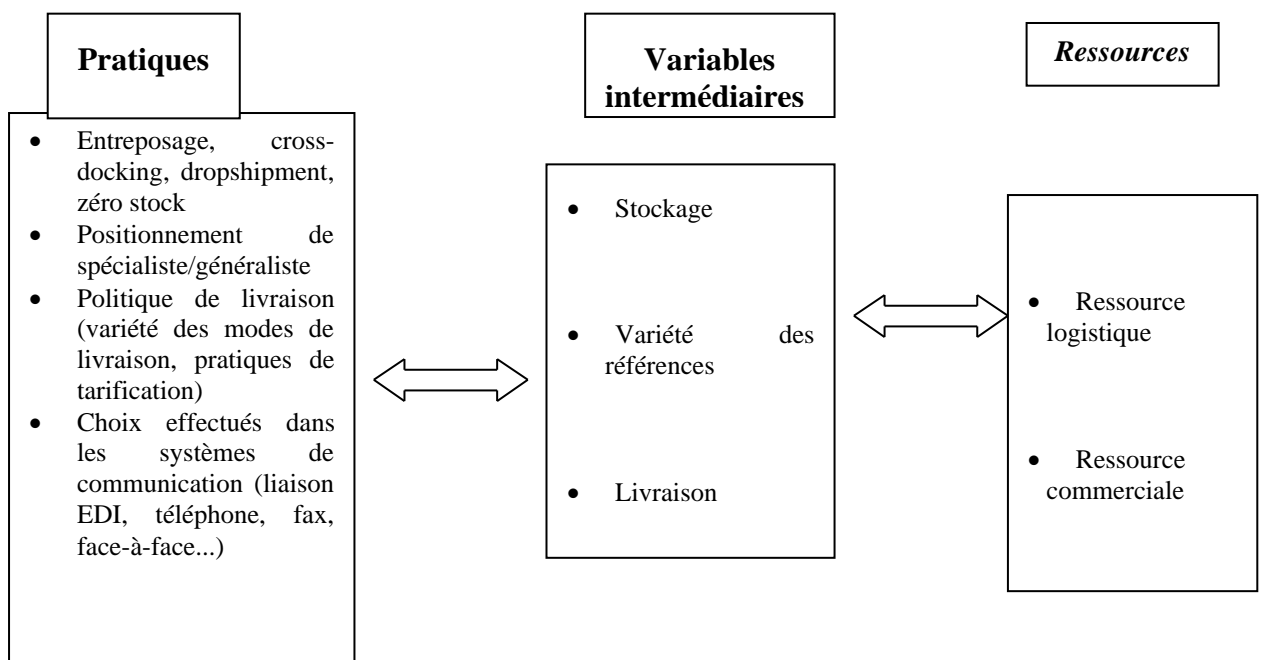
⁹⁴ sur ce point, voir: "E-logistique, point faible du e-commerce", Alain Borri, E-logisticien.com, juin 2000.

On comprend très vite que le commerce électronique en général, et la vente en ligne de produits informatiques en particulier, impliquent l'articulation de ressources multiples (gestion de l'information, stockage, livraison, gestion du catalogue de produits et de la gamme...). Il suppose que le cyber-marchand effectue des choix sur la manière dont il entend maîtriser ces différentes ressources puis les combiner. Le choix de la combinaison des ressources clés caractérise le modèle d'affaires du site mais traduit bien souvent une compétence mise en oeuvre par la chaîne dans sa globalité. En effet, même si, lorsqu'il définit sa logique d'affaires, le site conçoit une articulation spécifique des ressources, celles-ci sont portées par différents acteurs de la chaîne. Par conséquent, la pérennité des modèles d'affaires développés par les sites est étroitement liée à la question du partage de la valeur créée entre les différents acteurs. Nous verrons par ailleurs que cette question se pose avec une plus ou moins grande acuité en fonction du type de compétence mise en place par le site.

Comprendre l'économie du commerce électronique et les stratégies des opérateurs impliqués, c'est finalement repérer ces ressources et les modalités de leur articulation. Il convient dans le même temps de bien distinguer le niveau d'analyse des ressources de celui des compétences. Une même ressource portée par un même acteur (un grossiste et sa ressource logistique par exemple) peut participer à différents types de chaînes s'appuyant sur des compétences différentes.

II Identification des variables clefs de la chaîne logistique et des compétences associées

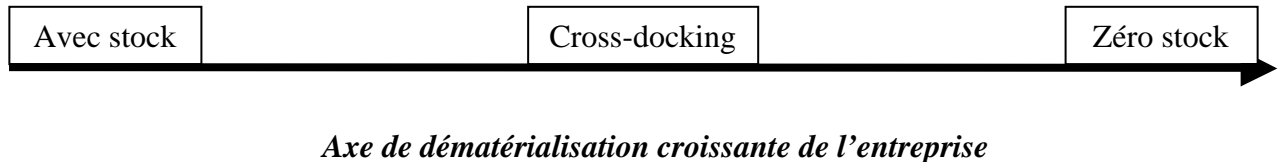
Dans la construction de leurs modèles d'affaires, les sites doivent combiner trois ressources clefs : une ressource logistique, une ressource informationnelle et une ressource commerciale. La mise en œuvre de telles ressources se matérialise sur le terrain par un ensemble très vaste de pratiques concrètes, directement observables par consultation des sites-web ou recueillies par le biais d'interviews de leurs responsables. Ces pratiques reflètent donc les compétences élémentaires du site (et de la supply chain tout entière) en matière de stockage, de gestion d'un portefeuille plus ou moins large de références, de livraison au client final et d'intégration informationnelle. Nous avons donné le statut de variables intermédiaires à ces quatre domaines de compétences, afin de faire le lien entre les ressources et les pratiques observables (cf schéma ci-dessous). C'est précisément sur ces variables intermédiaires que les acteurs procèdent à des arbitrages pour définir leurs business models. Elles nous serviront donc de porte d'entrée et de guide tout au long de ce chapitre, en examinant dans l'ordre : le stock (2.1), le nombre de références (c'est-à-dire la gamme de produits) (2.2), la livraison (2.3) et le niveau d'intégration informationnelle de la chaîne (2.4).



La question du stockage au cœur des problématiques

La question de la **propriété du stock** apparaît au terme de l'étude comme une question tout à fait centrale au moment de l'élaboration des *supply chain* du commerce électronique. Trois cas sont à distinguer : le modèle zéro stock, le cross-docking et le

modèle avec stock. Ces trois modèles d'organisation logistique se positionnent le long d'un même continuum à l'intérieur duquel on peut positionner tout un ensemble de solutions intermédiaires.



Axe de dématérialisation croissante de l'entreprise

Le modèle zéro stock

La première possibilité, qui est classiquement associée à la représentation que le grand public se fait des sociétés de commerce électronique, c'est l'absence de stock, c'est-à-dire la dématérialisation de l'entreprise. L'entreprise n'a plus de points de vente physiques et ne possède plus de stock en propre. En un mot, elle se résumerait à un simple relais d'information entre le fabricant (ou le grossiste), et le client final.

Le modèle zéro stock présente des avantages certains, comme :

- **Le transfert du risque de mévente et d'obsolescence** du stock (particulièrement important dans le domaine informatique) vers le grossiste ou le fabricant.
- **L'absence d'immobilisations financières** liées à l'achat de l'entrepôt et du stock lui-même et éventuellement des moyens de transport. Le distributeur, à la recherche de la dématérialisation maximale, a recours aux possibilités de *dropshipment* offertes par les grossistes. Cette technique consiste à faire livrer le client final directement depuis les plate-formes du grossiste, sans passer par les infrastructures physiques du revendeur. Dans ce cas le grossiste se charge de la gestion du portefeuille de transporteurs. Aujourd'hui le dropshipment est largement proposé par les grossistes, spécialement aux web-marchands, qui y voient la possibilité d'enrichir leur offre et d'élever des barrières à la sortie de la relation.
- **L'externalisation des coûts de gestion** liés au stock, c'est-à-dire l'entretien des bâtiments, les coûts de main d'œuvre, la sécurisation et l'assurance du stock, les coûts associés à la gestion du portefeuille de transporteurs (appel d'offre, litiges, audit et suivi qualité...)

Notre étude dans le domaine des produits informatiques montre que **ce *business model* reste rare** malgré les avantages que nous venons d'inventorier. Plusieurs raisons expliquent la non-généralisation de ce modèle. Outre leur aspect technique, la plupart de ces raisons pose la question de **l'indépendance stratégique** du web-marchand par rapport aux autres acteurs de la *supply-chain*.

1. des **raisons commerciales** tout d'abord qui ont trait à la maîtrise de la disponibilité des produits et à la non-divulgaration d'informations sensibles sur le client final. Dans ce cas, le e-marchand s'en remet au système de réassort ou de production de son partenaire pour assurer la disponibilité de ses produits. Or, non seulement ce système n'est pas fiable (bon nombre des dates de réassort affichées par les grossistes sur leurs

bases de données se révèlent erronées), mais, en plus, la vitesse de mise à disponibilité des produits semble considérablement varier selon le volume d'affaires généré par le web marchand. Les interviewés soulignent systématiquement que plus le site est petit, moins les dates de réassort sont fiables. D'autre part, ne pas porter le stock suppose en effet de transférer des informations commerciales importantes concernant la nature des commandes et les clients auprès des partenaires amont (constructeurs ou grossistes) qui pourraient être tentés de commercialiser en direct les produits qu'ils détiennent.

2. des **raisons d'exploitation logistique** ensuite.

- a. L'absence de stocks impose **une gestion des flux en temps réel** depuis le fabricant jusqu'au client final. Ceci suppose **une intégration informationnelle poussée** de tous les acteurs car il faut être capable de "tracker" le produit pour piloter les processus à l'intérieur d'un réseau de circulation physique complexe. En cas de problème il faut pouvoir informer le client sur l'état d'avancement de sa commande et lui fournir une information sur le délai supplémentaire nécessaire pour la livraison finale. Dans le cas du *dropshipment*, la question est particulièrement difficile à gérer, puisque l'acteur redevable de l'information de *tracking* auprès du client final est le distributeur ; or seul le grossiste détient en direct l'information sur la circulation du produit. Le *dropshipment* modifie, de fait, la structure de la chaîne d'information à l'avantage du grossiste. Pour rétablir l'asymétrie d'information, le distributeur est contraint de développer une stratégie d'intégration informationnelle forte. Cette intégration informationnelle suppose une confiance très importante entre les différents acteurs qui ne peut être acquise qu'au prix d'une stabilité de la relation. Ce dernier point pose la question de l'indépendance stratégique du cybermarchand qui s'engage sur un business model sans stock. Comment garder son indépendance vis-à-vis de fournisseurs qui maîtrisent certains éléments clefs du système d'offre proposé par le distributeur ? On retrouve la question évoquée au point précédent de la remise en cause de l'indépendance commerciale du e-marchand, particulièrement importante dans un secteur où les négociations tarifaires sont constantes et les marges faibles. C'est un point sur lequel nous reviendrons en détail lorsque nous contrasterons les modèles **Wstore** et **E-bizcuss** (voir également **annexe 1** pour le détail de chaque cas).
- b. Le commerce en ligne pose de façon récurrente la question du **regroupement des produits** appartenant à une même commande en vue de leur préparation et de leur expédition au client. Effectivement, il arrive fréquemment que parmi les produits commandés par un même client, certains d'entre eux ne soient plus en stocks dans l'entreprise ou en rupture chez le fournisseur. Il faut, dans ce cas, être capable d'isoler les produits en stocks (on parle pour ces produits de **stockage de rétention**), et d'attendre les produits manquants de manière à envoyer la commande en une seule fois au client. Cette question déjà délicate dans le cas d'un stock possédé en propre par le e-marchand devient beaucoup plus difficile à gérer lorsque celui-ci n'a pas de stock. En effet, ce dernier ne dispose pas de surface où localiser le stock de rétention et organiser le regroupement et la préparation. Il n'a pas non plus de système informatisé de gestion de stock à la commande, permettant notamment la réservation des produits et la remontée d'information en temps réel sur les quantités disponibles. Le e-marchand doit alors faire en sorte que toutes ces fonctions soient prises en charge par ses partenaires amont. Cela suppose qu'il développe un partenariat avec un fournisseur de référence qui accepte le rôle de coordination avec d'autres fournisseurs et qui ait lui-même les compétences nécessaires (en système d'information et en savoir faire en stockage

de rétention). Pour répondre à ces problèmes, les grossistes ont développé une nouvelle offre : la location de mètres carrés d'entrepôt dédiés à un distributeur. On retrouve ici la question de la dépendance croissante du distributeur sans stock vis-à-vis de ses partenaires.

Dans notre étude, un cybermarchand a choisi le business model fondé sur le 0 stock et sa contrepartie l'intégration informationnelle. Il s'agit de Wstore⁹⁵.

Encadré 41
Wstore: le modèle zéro stock

Wstore (60 millions d'Euros de CA, 100 personnes) est un distributeur de matériel informatique en ligne avec des livraisons en 48 heures sur la base d'un modèle zéro stock. L'entreprise ne porte aucun stock de matériel ce qui, compte tenu de la fréquence des ruptures de stock de marchandises dans le secteur, oblige à parfaitement maîtriser ses approvisionnements et ses transports. Le modèle économique de l'entreprise est fondé à la fois sur le zéro stock et sur l'intégration informatique de tous les acteurs de la chaîne, ce qui permet des gains de productivité.

L'intégration informationnelle

Le savoir-faire de wstore réside essentiellement dans la maîtrise des systèmes d'information, sa capacité à concevoir et à animer une "plate-forme d'infomédiation" reliant plusieurs partenaires.

Les commandes entrées dans le système informatique de Wstore par le client partent toutes les minutes vers le système des fournisseurs. Le fournisseur renvoie des statuts tous les _ d'heure précisant où en est la commande.

Sans stock, le besoin d'échange d'information avec les partenaires qui le détiennent est très fort. On a tout d'abord un flux quotidien des grossistes vers Wstore qui comprend l'ensemble des produits en catalogue chez le grossiste, leur référence et leur prix (flux catalogue). Les prix peuvent être remis à jour plusieurs fois dans la même journée. On a ensuite un flux de stock, plus fréquent concernant la disponibilité du produit chez le grossiste. Ces informations sont actualisées toutes les heures. Le catalogue consulté par le client Wstore en ligne est en fait celui de ses grossistes. Toutes les informations transmises par le grossiste sont affichées au client, Wstore se contente d'ajouter sa marge aux prix proposés par le grossiste.

Le flux physique de livraison

Wstore cherche à se dégager le plus possible de la gestion des flux physiques. L'entreprise ne reçoit aucun flux amont, sauf exceptions (pas de plate-forme ni d'entrepôt), et n'est émetteur "physique" d'aucun flux aval (sauf exceptions). Pour la logistique physique l'entreprise s'appuie essentiellement sur la logistique des grossistes dont c'est un des cœurs de métier. Wstore pratique donc majoritairement le **drop shipment**, c'est-à-dire la livraison directe du client par le grossiste.

Reste à gérer la question des **regroupements**. Wstore se veut une entreprise "virtuelle" avec le moins de structures physiques possibles. Elle se refuse donc à faire elle-même le regroupement et ne dispose d'ailleurs pas des structures pour l'organiser. Ceci l'oblige à travailler avec de très gros fournisseurs (**Techdata** et surtout **Ingram**, voir **annexe 1**) qui présentent deux avantages : (1) compte tenu du grand nombre de références gérées, ils ont le plus souvent tous les produits en stocks ou bien ils ont des délais de réassort rapides. (2) D'autre part, ces grossistes peuvent accepter de faire eux-mêmes les regroupements, dans ce cas, le grossiste 1 va livrer le grossiste 2 qui livrera lui-même le client final. Ces deux solutions impliquent souvent des prix d'achat un peu plus élevés mais évitent à Wstore de s'impliquer dans la logistique (structures, suivi, transport...).

⁹⁵ Wstore est une société créée en octobre 1998 par deux anciens grossistes en informatique (grossiste CHS). L'entreprise vend du hardware, du software et du consommable informatique essentiellement en B to B. Les clients finaux sont acceptés mais l'ensemble de l'offre commerciale ainsi que l'architecture du site sont marketés en fonction d'une clientèle d'entreprise (95% des clients sont des entreprises, 5% des particuliers). Wstore ne vend que par le canal internet.

Enfin, en cas de réelle impossibilité Wstore sollicite toujours son client en lui demandant d'accepter une livraison fractionnée et prend le surcoût de transport à sa charge.

Le modèle cross-docking

Il s'agit ici d'un modèle intermédiaire entre le modèle zéro stock et le modèle avec stock. Dans ce modèle, le web-marchand ne porte qu'un stock minimal mais il possède en revanche les infrastructures logistiques qui vont lui permettre de lever certains des inconvénients liés au modèle zéro stock.

Dans ce modèle, le web-marchand gère une plate-forme logistique destinée à organiser les opérations de groupage/dégroupage des produits (la Plate-forme est vide le matin et le soir, elle fonctionne sur un modèle de flux) et éventuellement de porter un stock temporaire. Les immobilisations sont très réduites par rapport au modèle avec stock⁹⁶. De plus, la Plate-forme permet d'organiser le regroupement des produits et la préparation des commandes en toute indépendance stratégique (on peut continuer à s'adresser à plusieurs fournisseurs). Elle permet également de gérer en direct le transport, c'est-à-dire de mieux suivre la qualité du service rendu au client final et de limiter le nombre d'écrans entre l'entreprise et le client final, ce qui est -on l'a vu - particulièrement important en cas de litige.

Le *cross-docking* présente donc certains avantages mais suppose la maîtrise d'un certain nombre de compétences : un savoir-faire de préparation de commande, une bonne connaissance du secteur du transport (cahier des charges, négociation tarifaire, suivi et contrôle des prestataires...), et enfin le management d'une population salariée spécifique (essentiellement composée de manutentionnaires). C'est ce type de problèmes que gère un site en cross-docking comme E-bizcuss.

Encadré 42 E-Bizcuss: le modèle cross-docking

A l'origine E-bizcuss (31 millions d'Euro de CA, 120 personnes) est une société de VPC de produits informatiques (vente par catalogue) fondée en 1992, filiale de la société américaine Multiplezone spécialisée sur le monde Apple. Suite au désengagement de Multiplezone de la zone Europe, la filiale française rejoint le groupe européen Cancom, dominée par des capitaux allemands. Cancom compte aujourd'hui des filiales en Angleterre, Autriche, Suisse, France et Allemagne. Le site est lancé depuis mai 1998, la société a pris le nom d'E-bizcuss.com en juin 2000. E-bizcuss ne vend qu'aux entreprises, un peu moins de 10% de son chiffre d'affaires est réalisé par internet.

E-bizcuss ne dispose que d'un très faible stock basé à Genevilliers. L'entrepôt de Genevilliers (650 m²) est d'ailleurs beaucoup plus une plate-forme de regroupement / éclatement qu'une zone de stockage. On trouve deux types de produits en stock à Genevilliers : des consommables et des

⁹⁶ à surface identique, les web-marchands estiment que l'on peut réaliser un volume d'activité 4 fois supérieur en cross-docking à ce qu'il aurait été en entreposage classique.

micro liés à des commandes particulières. Par exemple, l'entreprise a au moment de l'interview 110 PC et 110 écrans en stocks destinés à une chaîne de magasin et pour laquelle E-bizcuss doit prévoir une préparation spécifique et l'installation d'une ambiance sonore sur les micros.

Pour les livraisons, E-bizcuss fait appel au dropshipment, c'est-à-dire à la livraison direct des clients par le grossiste. Compte tenu de la possibilité pour les grossistes de massifier les flux, cette solution est souvent très intéressante. 40 % des envois se font donc par dropshipment.

En revanche, E-bizcuss ne souhaite pas accroître la part du dropshipment dans ses transports. En effet, l'entreprise communique beaucoup auprès de ses clients sur les délais de livraison et il lui arrive donc fréquemment de prendre des engagements de livraison en 48 ou 72 heures. Elle considère que pour tenir ces délais et ses engagements, il est alors beaucoup plus efficace de gérer le transport en direct. E-bizcuss réalise donc 60% de ses livraisons avec ses transporteurs, dont plus de 20% de ses transports avec Chronopost avec qui elle traite en direct et qui vient enlever les marchandises à Gennevilliers. Pour ses commandes à délai de livraison courts, E-bizcuss préfère limiter l'intervention des grossistes de manière à limiter le nombre d'intermédiaires entre le client et le transporteur. Les temps de réponse en cas de problème en sont considérablement diminués.

Pour résumer, les livraisons sont réalisées pour 40% en dropshipment, pour les délais courts EB utilise Chronopost pour la province et un coursier pour Paris. Enfin quelques livraisons non urgentes se font par messagerie classique (Groupe Grimaud/Ziegler) sur la base d'un arbitrage prix.

En conclusion de cet exemple, la principale motivation qui a conduit E-bizcuss à ne pas choisir la solution 100% dropshipment, contrairement à Wstore, c'est une politique commerciale fondée sur l'adaptation à la demande du client (modalités et délais de livraison, gestion des litiges et des retours, prestation sur mesure comme dans l'exemple ci-dessus). Ceci suppose de maîtriser directement une partie du transport. Cette bonne adaptation à la demande du client impose une contrainte opérationnelle: la possession et la gestion d'une plate-forme.

Le modèle avec stock

A côté des modèles zéro stock et cross-docking, la troisième possibilité pour le cybermarchand est de posséder le stock en propre.

Le modèle avec stock présente plusieurs avantages et inconvénients qu'il convient de détailler :

- la **disponibilité** immédiate des produits. Ceci est très important dans la gestion de la relation avec le client car la disponibilité des produits permet de synchroniser les temporalités entre l'acte d'achat et le démarrage du processus logistique. Ceci est un gage de sérieux. Il renforce **la confiance** que l'internaute accorde au site. En effet, de nombreux responsables de sites nous ont signalé que le client ne comprendrait pas, qu'alors qu'il a passé sa commande en quelques clics, il lui faille attendre plusieurs jours avant que le produit ne soit disponible chez le distributeur ou, pire, avant que celui-ci ne lui envoie une confirmation ferme de sa commande. Précisons, néanmoins, que la totale **disponibilité** des produits proposés n'est jamais complètement garantie par les sites, même dans le modèle avec stock. En effet ceci supposerait que le site soit capable de mettre à jour son catalogue de produits en ligne en indiquant les quantités en stock pour chaque article. Cela implique de retirer du catalogue les produits qui ne sont plus en stocks ou d'indiquer au client un délai de réassort. Or, cette mise à jour reste marginale car

l'entreprise a besoin de communiquer sur son catalogue (sa largeur, sa profondeur sont des arguments commerciaux qui dissuadent l'entreprise de retirer du catalogue des produits qui ne sont plus en stocks mais sont néanmoins suivis par l'entreprise et disponible chez un fournisseur). On a donc naturellement, et même dans ce modèle de fonctionnement, des problèmes de disponibilité sur certains produits.

- Le modèle avec stock garantit une plus grande **indépendance** dans la constitution de l'offre commerciale, c'est-à-dire la gamme des produits informatiques et des services associés proposés au client. Maîtriser le contenu de sa gamme suppose de pouvoir s'adresser à plusieurs fournisseurs ce qui implique nécessairement la capacité de réunir, à un moment du processus logistique, des produits en provenance de différents endroits mais composant une même commande. Ce regroupement suppose au minimum une plate-forme (**modèle cross-docking**) sinon un entrepôt (**modèle avec stock**).
- De plus, cette indépendance commerciale et stratégique préserve **les marges de négociation tarifaires**, puisqu'elle fait peser sur les fournisseurs une menace crédible de sortie de la relation.

Cette plus grande indépendance stratégique et commerciale a une **contrepartie**. Il faut bien entendu que l'entreprise finance l'ensemble des **immobilisations financières et physiques** liées aux opérations de stockage et qu'elle développe en propre ou en partenariat les **compétences** nécessaires à la réalisation des opérations logistiques.

Ceci explique que l'ensemble des sites rencontrés qui ont opté pour le modèle avec stock cherche à **mutualiser les coûts** induits par le stockage et les opérations logistiques avec un magasin physique de vente ouvert au public.

Ils retirent de cette **hybridation des canaux de distribution** différents avantages, qui s'appuient sur le principe de synergie entre le magasin physique et le site internet :

- synergie logistique, au sens où une partie de la surface du magasin fait fonction de surface de stockage des produits vendus sur le net (voir **Surcouf** et **LDLC** (Voir **Annexe 1**));
- synergie logistique encore, puisque les vendeurs du magasin peuvent être utilisés sur les opérations logistiques de base comme le picking des produits (voir particulièrement **Surcouf**), voire la préparation de commande;
- synergie marketing, puisque les frais de publicité et de communication mettent en avant l'enseigne indépendamment du canal de distribution;
- synergie marketing encore, puisque les sites rencontrés s'accordent sur le caractère rassurant pour le consommateur final de l'existence d'un lieu physique matérialisant l'existence de l'enseigne et où le consommateur peut se rendre pour retirer les produits commandés, obtenir un complément d'information, voir et toucher les produits ou encore régler un litige.

Encadré 43 **Surcouf: un modèle avec stock**

Surcouf.com est le site marchand de l'enseigne de distribution informatique Surcouf (propriété du groupe PPR), dont la pièce maîtresse est le magasin de l'avenue Daumesnil dans le 12^{ème} arrondissement de Paris (env. 152 millions d'Euros de chiffre d'affaires). Ouvert le 31 mai 2001, le site internet joue la complémentarité avec le reste de l'enseigne dont il partage d'ailleurs le positionnement marketing : une image de spécialiste de l'informatique à prix compétitifs, organisé comme une foire. Avec ce site, Surcouf diversifie ses canaux de distribution sans changer son business model d'origine. L'objectif du site internet est de drainer jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires du magasin physique parisien, soit 100 millions de Francs (15,25 millions d'Euros) et de se maintenir à ce chiffre. Il n'est donc pas question que le site internet se substitue au magasin physique de l'avenue Daumesnil, mais comme le souligne le directeur de Surcouf.com, "10% du chiffre d'affaires, ça peut faire la totalité de la croissance des ventes".

La stratégie de Surcouf consiste à adosser le plus possible l'activité internet sur l'activité physique, en développant au besoin des magasins physiques dans des grandes villes de province (Strasbourg et une autre ville en projet). Le maître mot est l'exploitation de synergies entre la partie "click" et la partie "mortar" de l'activité.

Les synergies logistiques sont recherchées à travers une organisation qui permet un partage des coûts entre la logistique classique et la logistique propre à l'activité internet. Ainsi, Surcouf.com s'appuie intégralement sur le magasin classique pour la gestion du stock de produit et le picking des commandes. Par ailleurs, les frais spécifiques inhérents au commerce électronique ont été mutualisés au maximum avec le magasin classique. C'est le cas par exemple de la plate-forme logistique de Longjumeau. Gérée par un prestataire indépendant (Etriff) pour tout ce qui concerne la préparation de commande et le stockage de rétention des commandes incomplètes. Il fut décidé qu'elle prendrait également en charge le stockage des palettes des catalogues papiers nécessaires à la promotion de l'activité magasin, ainsi qu'une partie du stock de produits achetés pour le magasin.

*Une fois les produits commandés par les clients arrivés sur la plate-forme d'Etriff, les commandes des clients sont reconstituées. Dans le cas d'une commande incomplète (environ 10% des commandes), il faut réaliser un **stockage de rétention**, géré par case client, et attendre que le produit manquant arrive. Une fois que la commande est complète, elle est préparée (emballage, étiquettes d'expédition éditées au format des transporteurs...) puis remise au transporteur (prestataire choisi par Surcouf avec les tarifs du groupe PPR).*

Source : entretien avec le directeur de Surcouf.com (2001)

Soulignons que cette hybridation des canaux de distribution peut résulter de différentes **trajectoires**. L'étude permet d'en distinguer deux principales:

- soit l'existence préalable du magasin physique permet la montée en puissance rapide du site de commerce électronique (**Surcouf** (Voir **Annexe 1**), **Fnac...**)
- soit le *business model* préalablement fondé sur une stratégie 100% net trouve sa pérennisation dans l'ouverture d'un magasin physique qui permet de régler à la fois une partie des problèmes logistiques et une partie des problèmes d'image (**LDLC** (Voir **Annexe 1**), **PC City...**).

Encadré 44

LDLC: un modèle avec stock

LDLC est une entreprise de vente de matériel informatique et de consommable créée en 1996 à Lyon. Elle vend aussi bien aux particuliers qu'à l'entreprise. L'entreprise emploie aujourd'hui une cinquantaine de personnes pour un chiffre d'affaires de 17,59 millions d'euros.

Contrairement à d'autres sites, le stock a été considéré très vite comme un enjeu stratégique par le fondateur. Pour la partie particulier (LDLC.com), 95% des produits sont en stock à Lyon, ils sont matérialisés par une pastille verte et livrable en 48 heures. Pour la partie professionnelle, 60 à 70% des produits sont stockés à Lyon, pour le reste LDLC consulte les disponibilités de ses grossistes. La disponibilité affichée au client comprend toujours quelques jours de marge de manoeuvre pour prendre en compte le temps de transport des produits vers Lyon et le manque de fiabilité des dates de réassort affichées par les grossistes.

L'accent mis sur le stock explique que l'activité de l'entreprise n'ait réellement décollée qu'à la fin de l'année 2000. En effet, une très grosse partie des fonds levés a servi non pas tant à construire la notoriété de l'entreprise à travers des campagnes de communication qu'à financer le stock qui est passé de 300 KF de stocks en 1999 à un stock d'environ 11 MF en 2001. Laurent de Clergerie était particulièrement sensible à la maîtrise par l'entreprise de la disponibilité des produits et du processus de livraison, principaux indicateurs de qualité pour le client.

L'importance du stock a contribué à faire évoluer le business model de départ fondé sur le 100% internet. Dans un premier temps, l'entreprise ne commercialisait ses produits que par le canal web (le site est ouvert depuis juillet 1997 ce qui en fit un des pionniers du e-commerce informatique en France). Néanmoins à partir de 1998, LDLC ouvre un magasin dans le centre de Lyon qui acquiert très vite une forte notoriété (ouverture septembre 1998). Ce magasin permet de donner, "*à une époque où le web n'était pas si utilisé, une certaine valeur physique à l'entreprise*"; il permet également de financer le développement du site web et de porter une partie du stock dans une logique de mutualisation. Aujourd'hui le magasin génère à peu près 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Parmi les sites ayant opté pour le modèle avec stock, il n'en existe finalement qu'un qui n'ait pas procédé à l'hybridation des canaux de distribution. Cela tient à la spécificité de son métier, le déstockage, qui lui confère des avantages remarquables dans l'exploitation du modèle avec stock. **Mistergooddeal** (Le "grand magasin du déstockage en ligne" Voir **Annexe 1**) ne supporte pas le coût d'achat des marchandises qu'il stocke dans son entrepôt. En effet, l'enseigne procède selon le principe du dépôt-vente. Autrement dit tous les produits proposés sur le site internet sont en stock dans l'entrepôt de l'Hay-les-Roses (désormais à Massy-Palaiseau), ce qui offre aux clients industriels de Mistergooddeal un premier service de débarras. Dans le même temps, ce système permet à Mistergooddeal de ne payer ses fournisseurs qu'une fois la vente réalisée et encaissée (le délai de rétractation étant "purgé"). Cela permet donc au site de bénéficier de tous les avantages associés à la détention d'un stock important sans en subir le principal inconvénient en terme de financement du stock.

Le nombre des références

En complément de la question du stock se pose la question du nombre de références à proposer au client. Nous en avons fait la deuxième variable intermédiaire d'analyse. Le choix du nombre de références proposé par le site résulte d'abord de la politique commerciale de ce dernier mais il est fortement contraint par la complexité logistique induite et la capacité de l'entreprise à y faire face.

Enjeux et choix stratégiques

Le premier enjeu lié au nombre de références proposé au client est celui de l'**image** du web-marchand auprès de ses clients. Les web-marchands qui souhaitent se positionner sur le segment des distributeurs **spécialistes de l'informatique** proposent un large choix de références (souvent supérieur à 15 000).

Au sein du groupe PPR, par exemple, c'est précisément sur ce critère du nombre de références proposées que Surcouf -avec plus de 18 000 références- se distingue de la FNAC qui n'en propose que 6000.

Encadré 45

Le nombre de référence : une question au cœur du business model des sites marchands

"Donc on occupe un positionnement de spécialiste unique. Surcouf c'est l'endroit où on vient trouver un produit d'intégration informatique un peu rare, un câble un peu spécifique, une orientation utilisateurs avertis (...) Surcouf n'est pas un gros opérateur en terme de chiffres : avec 1 milliard on a une part de marché informatique de l'ordre de 3% c'est rien, pour la FNAC ou Confo c'est plus autour de 30%, y a une présence du groupe qui est forte sur l'informatique. C'est pas tellement une logique de part de marché, c'est une logique de prise de position sur un segment spécifique du marché très différent de celui de la FNAC avec des phénomènes de cannibalisation faibles et limités. Ce segment est celui des gens qui connaissent bien l'informatique. On n'est pas ciblé sur le premier équipement ni sur les débutants, mais sur l'utilisateur particulier ou professionnel qui est sur l'équipement complémentaire ou du deuxième équipement. [...] il ne faut pas se tromper d'échelle"

Source : entretien du Directeur de Surcouf.com, juin 2001

Les spécialistes offrent ainsi à leurs clients la possibilité de constituer des paniers complexes, c'est-à-dire, multi-marques, avec un large choix de périphériques et de consommables, et même l'élaboration de configurations spécifiques. Il est à noter que les consommables représentent un enjeu stratégique spécifique puisqu'il s'agit pour les entreprises -comme pour les particuliers- d'un achat à renouvellement rapide qui permet au web-marchand d'entretenir avec eux des relations commerciales plus fréquentes.

Le grand nombre de références permet au site de se positionner comme interlocuteur unique auprès d'un client et de le fidéliser.

Bien entendu, ce choix a des répercussions logistiques importantes. Il faut suivre en permanence la disponibilité de milliers de produits, mettre en concurrence des fournisseurs nombreux et être capable de regrouper un grand nombre de produits au sein d'une commande unique tout en assurant au client une qualité de service logistique raisonnable.

Ce point nous ramène évidemment à la problématique précédente du stock ; le stock jouant comme d'habitude un rôle d'amortisseur –coûteux- aux problèmes de flexibilité et de réactivité.

Finalement, l'étude montre que **deux grands types de stratégie** sont adoptés par les sites marchands au regard du nombre de références. On trouve des sites dont la volonté est de proposer le maximum de références à leurs clients, dans une logique commerciale (**LDLC, Surcouf, Wstore**, voir **annexe 1**) et d'autres qui limitent volontairement le nombre de références de manière à simplifier le processus d'exploitation logistique et ne pas prendre le risque de dégrader leur image auprès des clients (**Hersys et IBM**, voir **annexe 1**). Le choix du petit nombre de références peut être contraint par le manque de ressources, comme c'est le cas pour Hersys, mais il peut également résulter d'un positionnement délibéré, à l'image d'IBM.

Première tentative de typologie : quatre stratégies inspirées par trois logiques d'action.

On comprend bien que la question du nombre de références et les choix réalisés en matière de détention du stock sont deux dimensions qui permettent de différencier les processus d'exploitation logistique des sites de commerce électronique. Il est donc intéressant de croiser ces deux variables intermédiaires pour caractériser plus finement les stratégies logistiques adoptées par les acteurs du marché. On peut ainsi esquisser une première typologie des pratiques qui sera approfondie à partir de l'étude des autres critères de choix dans les paragraphes suivants (politique de livraison et intégration informationnelle), puis reprise et généralisée dans le chapitre 4.

En théorie, quatre stratégies sont possibles. Elles combinent un positionnement particulier au regard des critères de détention du stock et le choix plus ou moins large des références proposées aux clients finals.

- 1. La première stratégie est celle des sites ayant opté pour l'offre d'un grand nombre de références possédées en stock.** Les sites qui l'ont choisi se placent dans une **logique marchande**, c'est-à-dire un positionnement de spécialiste et une logique d'adaptation au client. La possession du stock permet à la fois de simplifier et de sécuriser les processus logistiques et de les adapter au maximum aux besoins du client (différents types de livraisons, différents délais et différents prix) et de conserver une grande indépendance vis-à-vis des différents partenaires de la supply chain (aussi bien fournisseurs que transporteurs) et donc de conserver avec chacun d'eux des marges de négociation et d'arbitrage. La logique marchande (négociatoire) est donc présente aussi bien en amont qu'en aval de la chaîne: c'est de la négociation d'un côté et de l'offre commerciale de l'autre que l'on attend la création de valeur qui fonde la viabilité économique du projet commercial ou industriel. Parmi les sites présents dans notre

étude ayant opté pour cette stratégie inspirée de cette logique, nous pouvons citer : **Surcouf, LDLC et E-bizcuss**

2. **La deuxième stratégie correspond aux sites ayant choisi d'offrir un grand nombre de références, mais sans posséder de stock en propre.** On est à nouveau sur un positionnement de spécialiste, mais moins tourné vers le souci d'adaptation aux besoins du client. Cette stratégie repose principalement sur une **logique d'action industrielle**. En effet, on constate que dans ce modèle économique, la création de valeur repose principalement sur la rationalisation et l'électronisation des processus logistiques, c'est-à-dire une "industrialisation" des relations avec les principaux partenaires. Les échanges, une fois normés et standardisés, sont électronisés de manière à réaliser des gains de productivité. La contrepartie du modèle est une grande dépendance du distributeur en ligne vis-à-vis du porteur du stock et des marges de négociation moins importantes. On remarque que le cas emblématique de la logique industrielle se trouve dans un modèle essentiellement B to B où l'ensemble de l'offre se prête mieux à la standardisation des échanges qu'en B to C. Parmi les sites les plus significatifs ayant opté pour cette stratégie de références nombreuses mais non possédées en stock on trouve **Wstore**.

3. **La troisième stratégie est celle des sites qui proposent peu de références, mais qui possèdent ces références en stock.** C'est une configuration essentiellement associée à des constructeurs informatiques ayant ouvert un site de commerce en ligne. On est ici dans une logique d'ajout d'un canal de distribution qui met d'ailleurs le producteur en porte-à-faux vis-à-vis de ses canaux traditionnels de distribution. Le constructeur est alors face à différents chemins d'évolution possible :
 - soit il entre dans une logique de substitution progressive ou radicale du canal web aux autres canaux, pour évoluer vers le modèle actuel de **DELL** (mais rappelons que ce dernier n'avait pas de système classique de distribution);
 - soit il fait du B to C pour des raisons d'image (affinité de son offre avec le canal web), tout en essayant de déstabiliser le moins possible ses canaux classiques et en évitant une concurrence avec les distributeurs, auquel cas il limitera son offre sans proposer les services qui sont le propre des distributeurs. Dans ce cas, il semble que la viabilité économique du projet ne soit pas toujours assurée, comme le montre la fermeture récente du site **IBM**.
 - soit le site web du constructeur fait lui-même la promotion de ses distributeurs et renvoie ses clients internautes vers les sites partenaires. C'est le choix opéré par **Hewlett-Packard**, dont le site renvoie les acheteurs potentiels vers trois sites partenaires (**3 Suisses, Surcouf** ou **PC City**).

Quelque soit le chemin emprunté par les sites, la stratégie tournée vers une offre volontairement restreinte de références proposées au client final et par la détention du stock, prend appui sur une **logique industrielle** de contrôle des coûts et de standardisation et de fiabilisation des process de la vente en ligne.

4. **La dernière stratégie correspond aux sites ne possédant pas de stock et offrant peu de références.** Une telle stratégie est repose sur un **modèle d'action de type artisanal** qui revendique pourtant une image de spécialiste et se veut tourné vers le

client mais qui n'a ni les moyens de porter un stock (limitation financière) ni les moyens de s'allier avec un fournisseur exclusif (petite taille et peu de compétences en matière d'intégration informationnelle). C'est typiquement le modèle de la petite start-up en démarrage. L'exemple type est le site **Hersys** (voir **annexe 1**). Après avoir commencé en 2000, en proposant à ses clients un grand nombre de références sur la base d'une *supply chain* totalement artisanale (le dirigeant va lui-même chercher les produits chez les fournisseurs dans sa voiture particulière puis les ramène à l'entreprise, prépare les commandes et reprend sa voiture pour amener les colis à La Poste), le site s'est vite rendu compte qu'un processus aussi artisanal était incapable de faire face à un catalogue trop large. Devant l'impossibilité d'industrialiser à court terme le process, les dirigeants du site se sont recentrés sur un nombre beaucoup plus restreint de références (300 au lieu de 900 à l'origine), chacune correspondant à un produit vedette, facile à trouver chez les fournisseurs et connus des clients. Malgré son caractère artisanal et l'impression d'inorganisation et d'improvisation qu'il dégage, ce **modèle s'avère en réalité relativement robuste**, ce qui n'est pas sans poser problème aux gros sites positionnés sur les stratégies 1 et 2. Le dirigeant d'un de ces gros sites ne cachait pas la difficulté qu'il éprouvait à "nettoyer" le marché de ces compétiteurs qui font peser une tension permanente sur les prix compte tenu de la faiblesse de leurs coûts fixes.

Après cette première tentative d'identification des stratégies élémentaires associées aux business models des sites marchands et d'identification des logiques d'action qui les fondent, nous proposons de reprendre l'exploration des autres variables sur lesquels les sites doivent se positionner.

La politique de livraison

La livraison est la troisième variable clé qui structure le business model des sites de vente en ligne de produits informatiques. Elle renvoie aux compétences logistiques mises en œuvre par le site et ses partenaires le long de la *supply chain*. Les différents arbitrages opérés sur cette variable permet de construire une véritable politique de livraison les sites.

La politique de livraison pose au moins deux types de questions aux web-marchands : le choix des modes de livraison proposés aux clients et la question de la tarification.

Les modes de livraison

Le choix des modes de livraison proposés aux clients est porteur de plusieurs enjeux. Deux principaux se dégagent de l'étude: tout d'abord la maîtrise des difficultés liées à chaque type de livraison, ensuite l'éventail de l'offre proposée au client en matière de livraison.

Les différents types de livraison

C'est peut-être sur ce terrain que la différence entre le BtoB et le BtoC est la plus importante. Cependant contraster de façon trop abrupte les deux types de livraison semble de moins en moins pertinent, compte tenu du développement de modes de livraison "hybride", de type BtoB/C.

La livraison en BtoB

En première approche, la livraison du client, lorsqu'il s'agit d'une entreprise, n'est pas problématique. Elle présente plusieurs caractéristiques qui en facilitent l'exécution :

- La **présence** permanente de personnel pour recevoir les colis,
- Une **localisation** le plus souvent en dehors des zones de centre urbain. L'accessibilité en est facilitée (moins de circulation, des places de parking),
- Meilleure **accessibilité** finale grâce à la présence d'infrastructures logistiques d'accueil, de type quais de déchargement, qui facilitent la livraison de volumes importants.
- Meilleure **sécurité**, car les zones sont la plupart du temps surveillées ou closes, ce qui est particulièrement important dans le domaine de l'informatique (produit à haute valeur ajoutée).

Ce type de prestation de transport ne présente aucune caractéristique particulière attachée à la commande en ligne. De nombreux opérateurs du monde du transport maîtrisent dans des conditions de coût et de qualité acceptables ce type de prestation.

La livraison en BtoC

Par opposition au BtoB, la livraison en BtoC soulève des difficultés beaucoup plus importantes. Parmi lesquelles :

- **Absence fréquente du réceptionnaire du produit**, aux heures habituelles de travail des chauffeurs. Trois solutions s'offrent alors aux transporteurs : (a) soit ils proposent une solution avec représentation du produit au client final après avoir laissé un avis de passage; solution coûteuse; (b) il opte immédiatement pour une solution avec prise de rendez-vous, mais dans ce cas cela suppose une infrastructure spécifique de type call-center et une gestion des flux au plus juste (il faut être capable d'honorer les rdv à l'heure, ce qui est particulièrement difficile en zone urbaine) ; (c) soit, enfin, ils proposent, après une première présentation -parfois d'emblée- de régler le problème du dernier kilomètre en tenant le produit à disposition du client dans un espace prévu à cet effet (par exemple les **Relais Colis Redoute, relais Alvéol...**). Cette dernière solution suppose d'avoir maillé le territoire au moyen d'un réseau d'agence assez fin pour assurer une proximité acceptable pour le client. Compte tenu du coût associé à chacune de ces solutions, il est bien évident que les opérateurs qui étaient déjà dotés des structures permettant de réaliser une de ces trois prestations ont un avantage concurrentiel certain pour se lancer dans le service de livraison aux internautes. On peut dire que, finalement, après les **échecs** des **Chrono-eliko** (livraison sur rendez-vous) et de **Zendis** (réseau de relais appuyé sur les NMPP⁹⁷), seuls des opérateurs

⁹⁷ Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne, qui distribue la presse quotidienne en France.

comme les postes européennes, avec leurs réseaux d'agences, et les Vpcistes, comme La Redoute, tirent leur épingle du jeu. Dans une moindre mesure, les grands expressistes (**UPS, Fedex...**), qui ont développé des systèmes d'information permettant de gérer de gros volumes de colis, mais qui disposent de beaucoup moins d'agences que La Poste ou La Redoute, sont capables d'offrir une prestation adaptée. (Pour les questions de stratégie d'accompagnement du commerce électronique des grands logisticiens, cf. chapitre 3)

- **Complexité du transport d'approche** beaucoup plus forte. En effet, les internautes sont situés dans des zones urbaines denses (centre-villes), ce qui pose des problèmes liés à la circulation et au stationnement (et souvent d'accès à l'immeuble, ex: codes). Plus généralement, le développement de ce type de trafic suite à la montée en puissance du commerce électronique pose la question de l'engorgement croissant des centres urbains. Et d'un déséquilibre encore plus fort entre les différents modes de transport, au bénéfice de la route (cf. **Annexe 1**, le cas Sony).

Pour contourner les difficultés liées à la circulation, au stationnement, mais aussi à l'absence du réceptionnaire particulier, certains transporteurs avaient envisagé de mettre en place des tournées en soirée. Cependant ils s'en sont vite détournés car au delà des problèmes sociaux (temps de travail, heures de services des chauffeurs), ces tournées posaient des problèmes de sécurité encore accrus.

- **La sécurité**: ce problème se pose avec une particulière acuité dans le monde de l'informatique en B to C. La livraison du particulier suppose bien souvent de laisser le camion et sa marchandise dans la rue, sans surveillance. Ceci oblige le transporteur à utiliser des camions sécurisés (abandon des camions bâchés en B to B au profit des fourgons tollés) et le chauffeur à effectuer toutes sortes d'opérations de sécurisation de la marchandise.

Il en résulte que l'image de la livraison en B to C auprès des transporteurs est celle d'une prestation coûteuse, complexe et risquée et pour laquelle ils ont du mal à bâtir une grille tarifaire tenant compte de toutes ces difficultés. De plus, tous éprouvent fortement le sentiment de prendre un risque important de **dégradation de leur image**.

Une des solutions envisagées pour contourner ces difficultés conduirait à généraliser la solution consistant à **livrer le particulier sur son lieu de travail**. Ceci suppose une politique volontariste des entreprises allant dans le sens du développement de l'offre de service auprès des salariés, politique relayée par une réflexion plus générale concernant l'aménagement des lieux de travail. On voit les prémices d'une telle réflexion dans des réalisations comme **Cœur Défense**, qui a prévu un aménagement de l'espace compatible avec la multiplication des services aux salariés (avec au cœur du dispositif un grand service de conciergerie mutualisé entre les différentes entreprises du même bâtiment).

Le modèle B to B/C

L'analyse comparée des mérites respectifs des livraisons en B to B et B to C doit aujourd'hui être nuancée par l'apparition et le développement d'une troisième catégorie de livraison qui emprunte aux deux précédentes.

Cette catégorie a émergé des entretiens avec les sites essentiellement orientés en B to B mais qui offrent malgré tout des produits informatiques aux particuliers, ce qui est le cas

de la plupart des sites B to B et notamment des deux plus importants: **Wstore** et **E-bizcuss**. Ces sites sont effectivement confrontés à la demande de particuliers auxquels rien n'empêche de commander en ligne (même si ces sites ne sont pas "markétés" dans leur direction) et à une quantité importante de professionnels indépendants (médecins, avocats, artisans...) dont la livraison présente une bonne part des caractéristiques de la livraison en B to C. En effet, ces professionnels indépendants sont bien souvent en centre-ville et absents. C'est ce type de livraison que nous désignons sous le vocable de **B to B/C**⁹⁸.

Dans ce type de livraison, les problèmes naissent avec les partenaires de la chaîne logistique du site, transporteur ou grossiste, auprès de qui le cyber-marchand avait négocié des contrats de transport. Alors que ces derniers avaient construit des grilles tarifaires sur la base d'une prestation en B to B, il leur est régulièrement demandé d'effectuer des livraisons en B to B/C dont l'exploitation est pour eux beaucoup plus coûteuse. Les prestataires logistiques acceptent de procéder à ce type de livraison, dans la mesure où ils sont engagés dans une stratégie d'accompagnement global de leurs gros clients. Ne pas le faire reviendrait à prendre le risque de perdre la gestion globale de la chaîne logistique de ces derniers. C'est cette réflexion qui a conduit **Géodis** à accepter d'élargir l'éventail des livraisons réalisées pour le compte d'**IBM** au-delà des seuls échanges en B to B. Il en va de même de certains grossistes comme **Ingram** et **Techdata**, dans le cadre de leurs prestations de dropshipment. Cependant, l'étude de terrain tend à montrer qu'aucun d'eux n'est engagé dans une stratégie de conquête de parts de marché sur le segment du transport en B to C ou B to B/C.

La largeur de l'offre de livraison

La largeur de l'offre de livraison varie considérablement d'un site à l'autre: depuis des offres ne proposant qu'un type de prestation jusqu'à des sites intégrant la multiplicité des solutions de livraison dans leur stratégie marketing.

Deux stratégies types semblent se dégager :

- la stratégie des sites empruntant les logiques industrielle et artisanale. Celle-ci se caractérise par un **faible choix** de modes de livraison de manière à en mieux maîtriser les process et à ne pas multiplier les partenaires dans la chaîne. Lorsque ces sites travaillent avec plusieurs partenaires logistiques, **c'est le site lui-même** (et non le client final) **qui réalise l'arbitrage** entre les solutions de livraison en fonction des caractéristiques de la commande. **Hersys** par exemple travaille avec deux prestataires principaux que sont La Poste et UPS et arbitre entre ces deux prestataires en fonction de la fragilité du produit commandé mais sans consulter le client sur ce point. De même, **Wstore** prend l'engagement d'assurer les livraisons en 48 heures dans les cas où les produits sont en stock mais ne propose aucun choix dans les modalités de livraison à ses clients, ce qui est cohérent avec le recours massif au dropshipment, dans lequel

⁹⁸ - à bien distinguer du **B to B to C**, mis en place par certains constructeurs et grossistes, qui consiste plus simplement à ouvrir des possibilités de commandes en ligne aux revendeurs/distributeurs qui, eux, servent le client final.

c'est essentiellement **le grossiste** qui maîtrise la logistique et qui est en position de réaliser les arbitrages.

Encadré 46 Hersys

Hersys est un site de matériel informatique en B to C. Créé en août 2000, Hersys réalise un chiffre d'affaires en forte croissance de 300 000 Euros en 2001. L'entreprise est dirigée par deux jeunes passionnés d'informatique et emploie deux salariés. Après 9 mois de fonctionnement, Hersys a été contraint de revoir complètement son modèle d'affaires.

Le site a été lancé en septembre 2000 avec près de 800 références différentes. Très vite, les créateurs se sont aperçus qu'il était impossible de gérer à deux un tel catalogue pour de si petits flux. Les problèmes de réassort, de disponibilité des produits et de prix semblaient insurmontables et les obligeaient à des déplacements constants ainsi qu'à gérer un grand nombre de problèmes de retour de marchandises. A partir de mai, une deuxième version du site a été mise en ligne. Hersys ne propose plus que 300 références. Les produits retenus sont les produits les plus vendus sur les sites de comparateurs. Par ailleurs, de manière à limiter les problèmes de SAV, Hersys ne vend plus aucune sous-marque alors que dans le modèle précédent il proposait beaucoup de sous-marques et l'entreprise avait à faire face à de nombreux problèmes de retour de marchandises. Avec la mise en place de la nouvelle politique produit, les retours ont pratiquement disparu. Hersys travaille avec une dizaine de fournisseurs en région parisienne, choisis notamment pour leur localisation à proximité de l'entreprise. En effet, les allers-retours entre Garges et les fournisseurs, ainsi qu'entre Garges et La Poste, sont nombreux dans la journée et sont assurés par les dirigeants du site.

- La stratégie des sites empruntant une logique commerciale: celle-ci se caractérise à l'inverse par une **offre de modes de livraison plus large** et la possibilité pour **le client de réaliser lui-même les arbitrages** entre les différents modes. Des sites comme **LDLC** ou **Surcouf** par exemple proposent à leurs clients des services de livraison basiques complétés de solutions plus évoluées comme l'express ou le relais colis (**relais-colis Redoute** pour **Surcouf** et la **Fnac** et **Alvéol** pour **LDLC**). Ces sites, qui jouent sur la complémentarité des canaux de distribution, proposent par ailleurs la solution "retrait gratuit en magasin".

La question de la tarification

La question de la tarification de la livraison est apparue dès le démarrage du commerce électronique comme une question particulièrement délicate. La tarification du transport était effectivement mal acceptée du client particulier qui soupçonnait les sites marchands d'afficher des prix de vente attrayants et de se rattraper ensuite sur le prix de la livraison. Ce sentiment est renforcé par le fait que le client particulier, habitué à réaliser lui-même les opérations logistiques dans ses achats quotidiens, connaît finalement très mal les contraintes et les coûts liés à ces opérations.

Dans ces conditions, beaucoup de sites ont opté dans un premier temps pour la **livraison gratuite** dans l'objectif de gagner des parts de marché. Dans le domaine de l'informatique,

compte tenu des conditions particulières de transport et de manipulation des marchandises, le principe d'une gratuité généralisée des livraisons était de nature à remettre en cause la viabilité des business model.

Dans cette perspective, la voie ouverte par certains sites de création récente qui consiste à privilégier "l'éducation du client" plutôt que la gratuité est intéressante. La politique de livraison mise en place par **Surcouf**, et inspirée par son principal partenaire **Crosslog**, est exemplaire. Surcouf a effectivement opté pour une large palette de modes de livraison à complexité croissante et tarification croissante. L'objectif est de faire comprendre au client final les modalités de formation du coût de la livraison. Ainsi, la solution de base "retrait en magasin" est évidemment gratuite et elle est rappelée systématiquement au client en haut de chaque devis d'achat même dans le cas où celui-ci a opté pour une livraison payante. Surcouf propose ensuite un mode de livraison de type messagerie classique peu onéreux, puis des solutions à plus forte valeur ajoutée comme l'express, la livraison sur rendez-vous ou les relais-colis. Le client comprend ainsi en consultant la grille de tarification proposée par le site que dans le cas où il assume lui-même la fonction logistique, l'entreprise ne lui refacture aucun coût, mais qu'à chaque fois qu'il consomme un service supplémentaire bien identifiable, le coût s'accroît. Soulignons qu'il s'agit bien ici d'une logique marketing, qui vise à renforcer le sentiment de choix et d'adaptation à la demande du client, puisque en réalité l'écrasante majorité des clients n'utilise qu'un mode de livraison, la messagerie classique.

Néanmoins, cette stratégie trouve ses limites dans un marché de la vente en ligne de produits informatiques qui n'a pas atteint sa phase de maturité et dans lequel quelques concurrents utilisent toujours l'arme de la gratuité de la livraison pour gagner des parts de marché. Ceci a obligé récemment **Surcouf** à réagir à la décision de sites comme **LDLC** ou **Cdiscount (Groupe Casino)** de proposer la gratuité de la livraison sur la France métropolitaine en J+2. Il s'est donc aligné. Mais **Surcouf** ne renonce pas pour autant à son modèle et présente cette gratuité, qui ne concerne que la livraison de base, comme une opération promotionnelle temporaire.

Face à cette logique marchande d'adaptation forte aux attentes du client, d'autres sites privilégient une logique plus industrielle consistant à proposer une offre beaucoup plus restreinte, avec une tarification qui peut être soit forfaitaire (**Wstore**) soit au plus proche du coût réel (**IBM**) et qui dans tous les cas se refusent aux actions promotionnelles. Ce dernier point est symptomatique de la distance culturelle qui sépare les sites provenant de l'environnement B to B de ceux créés originellement pour le B to C. Les premiers (**Wstore**, **E-bizcuss**, **IBM**) même s'ils proposent tous leurs produits aux particuliers restent attachés aux principes de la tarification de la livraison et d'une offre restreinte à un mode principal de livraison. D'autres sites constructeurs qui suivent la même stratégie industrielle (un seul mode de livraison, fractionnement de la commande en plusieurs livraisons) offrent cependant les frais de port sur la France, à l'image d'**Apple store**. On trouve la même logique dans les petits sites procédant selon une logique artisanale. Chez **Hersys** par exemple, il n'existe qu'un seul mode de livraison et celui-ci est facturé à 0,6% du montant du prix du produit. Ce tarif est présenté comme couvrant les frais d'assurance liés au transport. D'autres sites, comme Grosbill (voir annexe 1), empruntant une logique artisanale, ont même fait de la tarification une arme leur permettant de retarder une montée en puissance trop rapide des commandes qu'il n'aurait pas pu gérer compte tenu de leur imparfaite maîtrise de leurs processus logistiques.

Jusqu'à maintenant, nous nous sommes centrés sur l'alternative gratuité/tarifification. Cependant, les politiques de tarification peuvent varier considérablement d'un site à l'autre. Tout d'abord, tous les sites observés qui facturent la livraison se retrouvent derrière une pratique de tarification au forfait géographique sur le territoire national (hors Dom-TOM). La pratique du forfait géographique se justifie par la volonté de ne pas devenir un acteur à dimension simplement régionale (limité à la région parisienne et quelques grands centres urbains). Aussi, pour conserver sa couverture nationale, le site fait en sorte que les clients de proximité subventionnent les livraisons faites aux clients les plus éloignés de la base logistique du site.

On trouve ensuite différentes pratiques de tarification :

- **Le forfait général**, c'est-à-dire une tarification unique qu'elle que soit la nature du produit (poids, fragilité...) et la distance (ex : **Top-achat** qui demande une "participation aux frais de livraison" de 4,50 Euros).
- **Une segmentation du tarif de livraison par famille de produits informatiques** (bureau, portables, consommables...). Par exemple, **Planète discount** propose une livraison à 15 Euros pour un portable ou un ordinateur de bureau sur toute la France, puis 7,50 Euros pour un consommable type cartouche d'encre et 4,5 Euros pour un câble. On trouve le même type de système sur le site **Fnac.com** qui propose 5 tarifs différents regroupés en familles, chaque famille étant définie par un poids et une valeur marchande.
- **Une progressivité du tarif de livraison en fonction du montant de la commande**. C'est le cas chez **Seiner informatique**, qui propose une tarification progressive comprise entre 8 et 20 Euros pour les commandes inférieures à 1525 Euros, et gratuites au delà.
- **Un calcul du tarif de livraison au plus proche des grilles de tarification des transporteurs**, comme dans le cas d'**IBM** qui n'hésite pas à facturer des montants très élevés par rapport aux sites concurrents (ex: 57 Euros pour un Thinkpad sur le territoire français).

Le niveau d'intégration informationnelle

La question de l'intégration informationnelle liée au commerce électronique se pose à deux niveaux ; celui de l'intégration des différentes fonctions de gestion internes à l'entreprise autour du site de commerce électronique et celui de l'intégration informationnelle des relations interentreprises le long de la *supply chain*.

L'intégration informationnelle des différentes fonctions de l'entreprise

La vente en ligne constitue pour les entreprises une sorte d'épreuve qui est l'occasion de tester leur capacité à automatiser et fluidifier un processus complet de commande. Chez **Mistergooddeal** par exemple, l'automatisation des process est vue comme le principal moteur de la création de valeur.

L'enjeu chez Mistergoodeal est de rester à un effectif quasi-stable alors que l'activité du site croît de 10 à 20% par mois en 2001.

Encadré 48
L'industrialisation des process par l'intégration informatique

"L'industrialisation des process est la clé de tout [...] C'est inimaginable les besoins qu'on a et la demande qu'on a en termes d'industrialisation des process par l'informatique. C'est bien simple, aujourd'hui on est 40 personnes ; on prévoit d'embaucher que deux personnes sur l'entrepôt, tout le reste sera gagné par la rationalisation des process."

Source : entretien avec le responsable logistique de Mistergooddeal

Le process en question, très représentatif des pratiques d'intégration que l'on trouve sur d'autres sites (Surcouf ou LDLC par exemple), se déroule de la façon suivante. Tout d'abord, le client voit les disponibilités en stock lorsqu'il passe commande. Les produits sont ensuite retirés du stock et réservés informatiquement sans l'être physiquement et le paiement par carte bancaire est vérifié et validé automatiquement. Le système laisse ensuite passer un délai de 24 heures avant de demander la mise en préparation des produits au niveau de l'entrepôt. Jusqu'à ce stade aucune intervention humaine n'est nécessaire. Lorsque les produits sont physiquement retirés du stock, ils sont flashés ce qui déclenche l'édition des étiquettes au format des transporteurs de l'entreprise. D'autre part, Mistergooddeal ne règle ses fournisseurs qu'une fois le délai de rétractation purgé. La gestion de la purge qui nécessitait jusqu'à récemment un suivi manuel et mobilisait deux personnes a été elle aussi automatisée. Le système d'information sort aujourd'hui automatiquement chaque jour le nombre de commandes dont le délai est purgé et que l'on peut mettre en règlement auprès des fournisseurs.

Au delà, de l'intégration des différentes fonctions impliquées dans la commande du produit, il existe également des possibilités intéressantes d'automatisation de la circulation de l'information avec les partenaires de l'entreprise.

L'intégration informationnelle avec les partenaires

Le premier partenaire de l'entreprise concerné par l'automatisation de la relation est bien entendu le client. En effet, l'ouverture du site de commerce électronique permet au client de renseigner directement le système d'information de l'entreprise et de déclencher ainsi un ensemble de processus de gestion automatisé. Ainsi, un bon nombre d'opérations traditionnellement réalisées par les opérateurs de l'entreprise eux-mêmes (information du client, prise de commandes, saisie de commandes, identification des clients...) sont désormais transférées sur le client, d'où des gains de productivité potentiellement importants pour l'entreprise. Cette structure relationnelle fait partie intégrante du canal de distribution web et les effets en termes d'allègement des structures commerciales concernent potentiellement tous les sites.

Ce phénomène peut également servir à redynamiser l'organisation commerciale d'acteurs plus traditionnels de la distribution. C'est le cas par exemple des **grossistes** pour lesquels les gains de productivité potentiels sont au principe même de leur stratégie de commerce

électronique. En effet, l'automatisation de l'interface avec leurs clients revendeurs permet de libérer les commerciaux des tâches à faible valeur ajoutée comme la diffusion d'information sur les prix et la disponibilité des références qui faisait l'objet de la très grande majorité des appels entrants, et de redéployer l'action commerciale vers des activités à plus forte valeur ajoutée comme la prospection et le suivi de client, qui supposent, eux, des appels sortants.

La politique du grossiste **Ingram**, leader mondial, est une très bonne illustration de cette stratégie de commerce électronique. Depuis 1998, Ingram a ouvert un site de commerce électronique qui permet aux revendeurs en informatique d'acheter directement en ligne mais surtout, même si l'achat en tant que tel continue à se faire par téléphone, de consulter les prix et les disponibilités en temps réel sur le site sans avoir à téléphoner. Ceci permet de réduire considérablement le nombre de communications téléphoniques et donc le nombre de télévendeurs. En 2001, Ingram est parvenu **à réorienter 25% de ses commandes vers le web**. En contrepartie, l'entreprise peut demander à ses commerciaux de faire plus d'appels sortants c'est-à-dire de démarchage de prospects et de gestion de la relation client.

Encadré 49

Les enjeux de l'intégration informationnelle chez Ingram

"Les site web est vraiment un outil qui aide dans la vie de tous les jours et le commercial et client mais ça ne le remplace pas. C'est-à-dire qu'avant la site web ou les autres système d'information se développent, l'énorme majorité des appels de nos clients c'était "bonjour, ça va ? Est-ce que tu as le produit en stock. Oui, ça coûte combien ? ça coûte tant. Ok merci au revoir". Et puis après le client choisissait son grossiste il passait sa commande, à partir du moment où vous avez l'info sur le site web, vous regardez le site web et puis si le produit est disponible, il coûte tant je l'ai (...), ça permet de changer le travail du plateau des ventes. Le travail des commerciaux porte plus maintenant sur des affaires qui ne peuvent pas être traitées par le tout venant (...) et puis on peut leur demander de faire plus d'appels sortant"

Source : entretien avec le responsable marketing, Ingram France.

Cependant, **certains acteurs refusent une intégration informationnelle** complète avec le partenaire malgré les gains de productivité procurés par une telle solution. Ce choix peut s'expliquer de deux manières :

Premièrement, si le web permet des gains de productivité importants, il crée aussi **une nouvelle zone de risque pour le grossiste**. Dans un métier où les prix évoluent souvent, les acheteurs interviennent fréquemment sur le site pour modifier les prix, d'où de nombreux risques d'erreurs. Dans le modèle par téléphone, le commercial est le dernier maillon de vérification des prix, il peut repérer une erreur de prix au moment où il prend la commande de son client. En supprimant le télévendeur et en rendant le catalogue directement accessible aux revendeurs on supprime ce maillon de sécurité.

Deuxièmement, c'est le cas notamment des sites qui fondent leur modèle économique moins sur l'industrialisation des process que sur leur savoir-faire en

matière de négociation et d'achat. **E-Bizcuss**, par exemple (Voir annexe 1), souhaite conserver, contrairement à son principal concurrent W-store, des moyens plus traditionnels de gestion de l'interface avec ses grossistes et continue à avoir largement recours au fax et au téléphone. Ces moyens de communication permettent de conserver des possibilités de négociation au coup par coup, ce qu'interdit l'intégration des systèmes d'information des deux partenaires. E-bizcuss a donc fait le choix de rester dans une logique marchande de négociations répétées avec un grand nombre de fournisseurs, la marge est ici générée par ces négociations permanentes. Dans la logique industrielle, c'est de l'automatisation des process que l'on attend la création de valeur et cette automatisation est obtenue à travers des relations plus partenariales avec les fournisseurs.

III Les chaînes logistiques et les acteurs de la prestation de service pour les besoins du commerce électronique

Après avoir développé les différentes logiques d'action stratégique des sites, il est important de caractériser les *supply chain*, à travers leurs structures, leurs acteurs et leurs évolutions. En effet, l'étude insiste sur le fait que les chaînes logistiques s'organisent autour du maillage de différents types de compétences portées par différents acteurs. Elle montre également que les chaînes logistiques courtes (cf. **chaîne 4**) restent rares compte tenu des difficultés pour un seul acteur de maîtriser l'ensemble des compétences associées à la vente en ligne.

Ce chapitre sera donc consacré à l'analyse de l'évolution de l'offre de chaque catégorie d'acteur qui compose les *supply chain*, étant entendu que le commerce électronique permet à certains d'entre eux de se positionner en tant qu'interlocuteur unique des sites marchands. Le prestataire est alors en position d'attirer à lui une partie de la valeur ajoutée créée par le commerce électronique. Si le commerce électronique ne génère pas encore des volumes très importants, il a cependant déjà déclenché de grandes manœuvres stratégiques visant à prendre une position concurrentielle favorable et défendable dans le domaine des services d'accompagnement du commerce électronique. Bien qu'encore prudents, la plupart des acteurs testent des solutions nouvelles, s'allient avec des partenaires, maintiennent une veille active sur les pratiques en cours de développement pour ne pas risquer d'être un jour marginalisés. Chacun essaye ainsi de ne pas figer ses capacités futures d'action et de maintenir ses options stratégiques ouvertes le plus longtemps possible pour mieux s'adapter face à l'éventail très large des évolutions possibles des **supply chain** du commerce électronique. Les acteurs les plus ambitieux cherchent à s'imposer comme partenaire incontournable, voir global et unique des sites marchands. Il devient donc nécessaire d'analyser les stratégies d'acteurs à l'intérieur des *supply chain*. Trois types d'acteurs sont engagés dans des stratégies d'adaptation fine de leur offre aux contraintes du commerce électronique : les grossistes, les prestataires logistiques et les infomédiaires.

Les grossistes

Le secteur de la vente en gros de matériels informatiques est un secteur très concentré (1% des entreprises réalisent 51% de l'activité) dans lequel la compétition se joue au niveau international. Parmi les principaux leaders mondiaux, trois entreprises se dégagent très nettement: Ingram Micro (US, CA : 25, 2 milliards d'Euros), Techdata Corporation (US, CA: 20 milliards d'Euros), Otto Versand (All, CA: 17 milliards d'Euros)⁹⁹. Chacune de ces entreprises a des filiales sur le marché français qui occupent, là encore, des positions de leader.

Les grossistes voient dans le développement du commerce électronique bien plus une opportunité qu'une menace réelle. Leurs compétences logistiques comme leur expertise en matière de prestations autour de la vente (formation, crédit...) en font des partenaires indispensables des web-marchands qui peuvent ainsi se focaliser sur les opérations de marketing et de gestion commerciale proprement dites. Aussi, les principaux leaders du secteur font-ils évoluer leur offre de manière à s'adapter au plus près aux impératifs des commerçants électroniques. **Les grossistes apparaissent** moins comme les victimes d'une désintermédiation du commerce provoquée par le développement de la vente en ligne que **comme les entreprises-pivots de nombreuses chaînes logistiques adaptées au commerce en ligne.**

Encadré 50

Le commerce électronique : une "opportunité fantastique" pour les grossistes Le point de vue d'Ingram micro

Question: Analysez-vous le développement du commerce électronique en termes de menace pour votre activité d'intermédiaire ?

Réponse: "C'est pour nous une opportunité fantastique. On est à la base, en tant que grossiste, des logisticiens. On est capable de recevoir de très grosses quantités de produits et de les envoyer à l'unité partout. Ça coûte très cher à mettre en place. Au lieu que chaque constructeur le fasse ils mutualisent les coûts fixes en passant par quelques grossistes. Si ils veulent faire un site, certains se sont dit au départ qu'ils allaient le faire seul et supprimer le grossiste. Ils s'aperçoivent qu'ils ont à gérer tout d'abord un risque crédit, qui est géré autrement par le revendeur puis le revendeur est géré lui-même par le grossiste. Ensuite il faut aussi savoir livrer c'est-à-dire savoir aussi stocker. Et donc ils reviennent nous voir. Et comme ils veulent en plus une intégration informatique, et bien nous on récupère tous les marchés dont vous venez de parler."

Source : entretien avec le responsable marketing de Ingram France.

Parmi les services développés par les grossistes en vue d'un accompagnement global des web-marchands, le plus important concerne l'intégration informationnelle (voir ci-dessus). C'est effectivement la connexion en temps réel du système d'information du web-marchand avec celui du grossiste qui autorise certains web-marchands à se lancer dans des stratégies zéro stock (voir ci-dessus), qui leur permettent d'allouer l'essentiel de leurs actifs sur le marketing et la vente. Avec l'intégration informationnelle, le grossiste porte le stock (physiquement et financièrement) mais le revendeur en ligne dispose de

⁹⁹ - Chiffre 2001, source Xerfi.

l'information en temps réel sur le stock (prix et disponibilité) ce qui dans une perspective commerciale est le plus important.

Depuis la fin des années 90, Ingram Micro et Techdata Corporation, les deux leaders du secteur, ont développé des solutions d'intégration informationnelle pour leurs clients. On peut distinguer deux phases de développement:

- dans un premier temps (1998 chez Ingram, 1999 chez Techdata), les grossistes ont développé des sites permettant à leurs revendeurs traditionnels d'effectuer leurs commandes en ligne. On est ici dans une logique de gains de productivité partagés.
- dans un deuxième temps (1999 chez Ingram, 2001 chez Techdata), les grossistes se sont lancés dans le développement de solutions d'intégration spécifiques aux web-marchands, permettant d'interfacer directement le site marchand au système d'information du grossiste et de récupérer en temps réel les commandes des clients finaux (voir encadré).

Encadré 51 **Le Web Reseller Program de Techdata France**

La solution WRP est réservée aux revendeurs agréés par Techdata. Il s'agit d'un package logiciel de création de boutiques en ligne. Ce package internet permet aux revendeurs de disposer d'un véritable site de commerce en ligne. WRP propose aux revendeurs 200 modèles de boutiques parmi lesquels le revendeur pourra choisir et qui sera ensuite personnalisée par la charte graphique de l'entreprise. A partir du site du revendeur, le visiteur a en réalité accès sans s'en rendre compte à la base de données Techdata. WRP propose des outils de recherche par constructeur ou par catégories de produit. Le revendeur est totalement libre de sa politique commerciale (prix pratiqués, organisation d'actions promotionnelles...). Toutes les heures la base de données Techdata est remise à jour au niveau des produits, des promotions et des disponibilités.

Source : Ingram Micro propose l'équivalent du système WRP de Techdata sous le nom Inside Line.

Les outils d'intégration informationnelle constituent l'un des socles de la stratégie de redéploiement des l'activité des grossistes vers des offres de services à haute valeur ajoutée. L'enjeu est d'importance puisqu'il s'agit ni plus ni moins que de développer de nouveaux relais de croissance, dans un marché de la vente de matériels qui se fait de moins en moins porteur. Les outils d'intégration informationnelle permettent aux grossistes de récupérer des commandes et les flux logistiques associés (stockage, préparation de commande, livraison du client final pour le compte du distributeur (**dropshipment...**) — ce qui est particulièrement intéressant dans un contexte d'atonie du marché —, et de se positionner comme interlocuteur unique auprès des web-marchands. L'intégration informationnelle appelle donc des prestations logistiques complémentaires qui peuvent aller jusqu'à la location de mètres carrés d'entrepôt dédiés au web-marchand permettant d'organiser, par exemple, des opérations de regroupement de produits et de stockage de rétention. C'est typiquement le type de prestations qu'**Ingram** réalise en France pour un site comme **Wstore**, et aux États-Unis pour le site **Amazon Computer Store**. Dans ce dernier cas, **c'est le partenariat avec Ingram qui a permis à Amazon de développer son activité de vente en ligne de produits informatiques**, c'est-à-dire d'un

produit aux caractéristiques techniques et logistiques beaucoup plus complexes que les produits traditionnellement commercialisés par ce site (livres, disques,...).

De plus, les grossistes proposent également des prestations complémentaires visant à prendre en charge une partie du risque commercial. En effet, dans le cas de la vente directe aux revendeurs (chaîne 3), le producteur doit assumer lui-même le risque d'insolvabilité de petites structures commerciales dont il a du mal à évaluer la solvabilité. Les grossistes peuvent intervenir ici pour garantir la relation en proposant d'assumer eux-mêmes le risque commercial (voir encadré). Cette fonction d'assomption du risque commercial est présentée par les grossistes comme un élément important qui contribue à fiabiliser le canal de distribution web et à en faciliter le développement. En effet, le grossiste permet aux petits sites d'accéder à des marchés jusque-là hors de leur portée financière (et logistique). Le grossiste fait jouer ainsi des effets de levier qui se révèlent bénéfiques pour l'ensemble de la *supply chain*. Dès lors les grossistes ne se contentent plus de jouer un rôle de simple prestataire technique se bornant à d'accompagner les sites ; bien au contraire, les services à haute valeur ajoutée qu'ils offrent sont susceptibles de leur faire jouer un rôle actif dans la structuration des *supply chain* du commerce électronique.

Encadré 52

L'assomption du risque commercial chez Ingram (pour le compte des autres acteurs du canal).

"Nous les grossistes on offre des services en plus par rapport aux purs logisticiens. Type de prestation que l'on offre et qu'ils n'offriront jamais c'est la prestation de financement. On est capable même dans certains cas d'aller financer le revendeur quand il n'a pas l'en-cours nécessaire... On peut financer une partie de son activité en transférant le risque que l'on prend en vendant aux revendeurs sur le client final. Exemple : Clermont-ferrand computer obtient un gros marché auprès d'un fabricant de pneu. Le client veut mille machines, mais le revendeur n'a auprès du constructeur qu'un encours qui lui permettrait d'en acheter qu'une dizaine. Dans ce cas, on peut passer par la technique du compte joint. On dit au fabriquant de pneu de payer sur un compte joint Ingram revendeur. On s'est auparavant entendu sur une marge pour le revendeur. Nous on va récupérer l'argent que vous nous devez sur ce compte. Et comme ça vous pouvez accéder aux plus grosses affaires du marché sans avoir une grosse surface financière."

Responsable marketing Ingram Micro France

Par ailleurs, ces outils d'intégration informationnelle trouvent également leur place dans des chaînes logistiques organisées à l'initiative des constructeurs (chaînes 3 et 4). Le savoir logistique et informationnel des grossistes abaissent pour les constructeurs les coûts et les risques liés à leur stratégie de vente directe (aux petits revendeurs ou aux particuliers) en supprimant les coûts irrécouvrables liés à un éventuel abandon de ce canal de distribution (pour le constructeur des coûts fixes liés à un investissement initial en structure logistique se transforment en charges variables externalisées).

Le commerce électronique a souvent été présenté comme une menace pour les grossistes mais les stratégies d'adaptation développées par les leaders de la profession montrent qu'ils ont réussi à construire un ensemble de compétences essentielles au bon fonctionnement des *supply-chain*. Ils accèdent même parfois au rôle de pilote stratégique

du canal de distribution web, notamment lorsqu'ils participent aux stratégies zéro stock des sites¹⁰⁰.

Les prestataires logistiques

Tous les sites de vente en ligne interrogés dans le cadre de cette étude voient dans les prestataires logistiques le "maillon faible" du commerce électronique à destination des particuliers. Tous dénoncent un certain nombre de lacunes dans l'offre de services et dans l'organisation des transports à destination du consommateur final. Certains n'hésitent pas à parler de véritable pénurie d'offre logistique.

Pourtant certains acteurs de la logistique voient dans le commerce électronique un enjeu fort et tentent d'adapter leur offre aux spécificités de ce type de commerce. Certains s'engagent même dans des stratégies d'accompagnement global de la vente en ligne. C'est le cas des Postes mais aussi des structures logistiques des VPCistes et des grands logisticiens traditionnels.

Stratégies des postes européennes

Sur le terrain du commerce électronique, les postes européennes, grâce à la densité de leurs réseaux, disposent d'atouts concurrentiels majeurs qui en font des acteurs incontournables de toutes les formes de vente à distance, compte tenu des compétences acquises dans la gestion du dernier kilomètre. Ainsi, les Postes suédoises et néerlandaises sont-elles particulièrement dynamiques dans le domaine du e-commerce et ont construit une palette de services spécifiques aux web-marchands.

La Poste française semble engagée dans le même type de stratégie. La maîtrise du dernier kilomètre que lui procure l'ensemble des 17 000 bureaux de poste et ses 89 000 facteurs est un atout stratégique décisif. La Poste achemine en France 95% des envois de colis de particuliers à particuliers et 65% des envois d'entreprises vers les particuliers grâce à son opérateur Colipost, spécialiste des livraisons de colis de moins de 30 kilos¹⁰¹.

Pour mettre en œuvre sa stratégie de gain de parts de marché dans le domaine du transport et de la livraison de colis de moins de 30 kilos, la Poste s'appuie sur un ensemble de filiales opérant sur le territoire français et européen. On trouve notamment : Chronopost (transport et livraison de plis et de colis de moins de 30 kg en France et dans 230 pays), Colipost (assure la livraison par Colissimo, 48 h), TAT express (dans le domaine du transport express industriel, en partenariat avec le groupe Air France) et Publi-trans (opérateur logistique qui propose de prendre en charge la préparation de commandes, la gestion des stocks et le suivi des livraisons).

¹⁰⁰ - Les modèles d'affaires de Wstore ou d'Amazon Computer Store dans le domaine de l'informatique ne pourraient exister sans le soutien d'un grossiste comme Ingram.

¹⁰¹ - "Le support logistique au commerce électronique", Rapport Inrets, 6 décembre 2000, Ministère des transports (predit 1996-2000).

Le cœur de l'offre de service d'accompagnement au commerce électronique de La Poste est désormais pris en charge par Esipost. C'est le prolongement de la direction du Commerce électronique et de la vente à distance, créée à la mi 98. Cette direction avait pour mission de faire une étude générale du commerce électronique et une analyse des forces et faiblesses de La Poste sur ce marché. Ce travail a débouché sur la construction d'une offre packagée adaptée au commerce électronique et commercialisée par Esipost.

"Axe pro", le package intégré, est un équivalent, en termes d'accompagnement global des sites de ce que les grossistes comme Ingram et Techdata proposent à leurs clients. La différence principale vient du fait qu'il s'agit là d'une offre généraliste, tous produits, tous secteurs, alors que les grossistes évoqués ci-dessus s'en tiennent aux produits informatiques. Un produit comme Axe Pro permet de générer trois types de flux — qui sont autant de compétences associées — sur l'ensemble des activités de la Poste : des flux de transports, des flux logistiques et des flux financiers. Il mobilise également les compétences de La Poste dans le domaine du marketing direct (par sa filiale Eurodispatch).

Encadré 53

La Poste intégrateur des compétences clés du commerce électronique :Axe Pro

La constitution du produit Axe Pro vise à tirer parti du fait que le groupe La Poste est le seul acteur qui maîtrise en interne toutes les briques de base de la chaîne du commerce électronique. Axe Pro est une véritable boîte à outils du commerce électronique, qui comprend le logiciel qui permet de créer la vitrine du site, celui permettant de créer le catalogue, l'hébergement, grâce à un partenariat avec Wanadoo, le dépôt du nom de domaine et le serveur de paiement sécurisé. La tarification se fait selon une formule d'abonnement (loyer fixe) auquel s'ajoutent des frais variables liés au fonctionnement du site, comme un pourcentage sur les transactions bancaires et - évidemment- les frais de transport. Le transport n'est pas nécessairement effectué par la Poste, mais le produit a été conçu pour être interfacé facilement avec Géopost (qui regroupe Colipost et Chronopost et les filiales logistiques). Axe Pro est commercialisé par une équipe de technico-commerciaux propres à Esipost, qui sont les relais axe pro de l'ensemble de la force commerciale de la Poste.

Tous ces mouvements stratégiques effectués par le groupe La Poste en font un des acteurs logistiques les plus ambitieux sur ce marché. C'est même le seul à afficher une réelle stratégie de gains de parts de marché, là où les autres acteurs développent plutôt une stratégie d'accompagnement de clients traditionnels.

Si la Poste apparaît aujourd'hui comme un acteur incontournable de la prestation de services au commerce électronique, de nombreux sites clients insistent sur un certain nombre de problèmes, comme la qualité du service (les produits sont manutentionnés avec peu de précaution dans les centres de tri), et surtout le risque de grève qui fait peser une menace constante sur la survie des sites 100% internet. Cela explique que de nombreux sites souhaiteraient quitter la Poste pour un autre opérateur... si celui-ci existait.

Stratégies des VPCistes

Les structures logistiques des grands VPCistes sont également bien placées pour gérer la question du dernier kilomètre et ajouter des services autour des opérations de livraison. Les VPCistes ont acquis une forte expérience dans la livraison à domicile. Ces compétences pourraient être redéployées et mises à disposition des sites de vente en ligne. C'est dans cette perspective que la SOGEP (opérateur logistique et transport du groupe Redoute) est devenue en mars 2001 un transporteur public, c'est-à-dire susceptible d'offrir ses services à des sociétés extérieures au groupe Redoute. L'objectif est de se positionner sur un marché en croissance et de rentabiliser un service considéré jusqu'ici comme un centre de coûts. Par ailleurs, l'ouverture de la SOGEP au commerce en ligne a permis d'accélérer sa diversification dans des niches comme le gros électroménager encombrant, avec l'obligation de proposer une palette de services à haute valeur ajoutée, impliquant une livraison à deux livreurs. C'est le cas en particulier de la mise en service — voire de l'assemblage sur place — des produits livrés au clients (dans le cas de meubles en kit, par exemple). La logique traditionnelle de gros flux des VPCistes cède ici la place à une recherche de qualité sur de plus petits flux. C'est là que se joue l'essentiel de l'apprentissage organisationnel imposé aux prestataires logistiques traditionnels qui veulent être présents sur le marché de la vente en ligne.

Enfin, à côté de la livraison des produits encombrants aux particuliers, la SOGEP gère et anime la structure des 3200 relais-colis Redoute. Ce réseau, qui occupe une place importante dans le déploiement de la stratégie internet du groupe PPR, représente un atout commercial essentiel à la conquête de nouveaux clients (extérieurs au groupe PPR), qui y voient un moyen commode de résoudre le problème du dernier kilomètre. Ces réseaux constituent des alternatives crédibles au réseau très dense des bureaux de poste qui remplissent les mêmes fonctions que les relais colis. Pour la SOGEP l'enjeu actuel porte sur la densification de son réseau, essentiellement dans les grandes agglomérations, puisque c'est là que se concentre l'essentiel des livraisons liées au commerce électronique.

Nouveaux entrants dans les réseaux de relais de livraison

La constitution d'un réseau de relais de livraison est un enjeu fort dans le cadre du développement du commerce électronique. C'est pourquoi ces dernières années ont vu se multiplier les tentatives de construction de réseaux concurrents à ceux des VPCistes (Redoute, 3 suisses, etc...). Il en est ainsi de la tentative du groupe Lagardère, qui cherchait à s'appuyer sur les réseaux de distribution de la presse (NMPP), pour créer une chaîne logistique adaptée aux besoins des web marchands. Cette tentative baptisée Zendis a échoué, faute d'un nombre suffisant de clients de départ. En revanche, le réseau Alvéol a réussi à se constituer en s'alliant avec des partenaires comme Promométo (RATP) et TotalFinaElf (pour les stations services). Après un démarrage en mai 2000 sur la base de 250 points en région parisienne, le réseau Alvéol s'est densifié et étendu à d'autres régions (Rhône-Alpes et Nord) avec comme objectif d'atteindre 4000 points de distribution en 2004. Le succès du réseau s'est déjà concrétisé par des partenariats commerciaux passés avec des sites importants, comme LDLC par exemple. De même, le réseau Proxidis créé en 1999 avec 800 points de distribution, propose également toute une gamme de services

autour de ses relais colis. Enfin, certains expressistes, comme UPS, développent également ce type de structure, par exemple en Belgique et en Angleterre, sous le nom de Relais Star, en partenariat avec les stations service Texaco.

Stratégies des logisticiens et des transporteurs traditionnels

Les opérateurs logistiques traditionnels ne restent pas inertes face aux mouvements entrepris par les postes européennes et les VPCistes. Mais ils sont tiraillés entre deux logiques qu'ils ont encore beaucoup de mal à articuler. D'un côté, tous voient dans le commerce électronique un marché d'avenir qui appelle une politique commerciale volontariste visant à adapter leur offre, mais beaucoup adoptent dans le même temps une attitude très prudente face aux difficultés techniques et organisationnelles qui grèvent la rentabilité de ce segment, risquent de fragiliser leur image et les poussent à privilégier une logique d'industrialisation des process. Cela explique des décalages parfois importants entre les discours et les pratiques (cf. Géodis, en particulier).

Face au potentiel de développement du marché de la logistique d'accompagnement du e-commerce en BtoC, un certain nombre d'acteurs furent tentés de s'engager dans une stratégie de conquête de part de marché. Ce fut le cas par exemple de la société belge ABX logistics qui, via sa filiale Logidis, proposait des offres spécialement conçues pour répondre aux besoins des e-commerçants. Mais la faiblesse des volumes concernés, combinée à la complexité technique et organisationnelle de la livraison à domicile, empêchait cette activité d'être rentable et pouvait remettre en cause l'image de marque du groupe tout entier. L'expérience s'arrêta donc sur un constat d'échec au début de l'année 2001. Sans en arriver là, tous les opérateurs logistiques rencontrés dans le cadre de cette étude partagent l'idée que ce segment de marché est très risqué. Tous déclarent avoir subi des revers dans ce domaine et être revenus à une stratégie beaucoup plus prudente. Cela explique qu'aujourd'hui encore, les sites marchands se plaignent d'une véritable pénurie d'offre réellement adaptée à leurs besoins, pour un coût raisonnable. Force est de constater qu'il n'existe pas d'opérateur logistique de grande taille exclusivement spécialisé dans les prestations d'accompagnement du commerce en ligne en BtoC. On constate en effet que la stratégie dominante des grands opérateurs de logistique et de transports — comme Géodis, par exemple — se borne à adosser leurs offres BtoC sur leur activité BtoB, qui, elle, est rentable. Cela signifie que les activités réalisées pour le BtoC s'inscrivent dans une logique d'accompagnement global de clients dont l'essentiel des flux porte sur le segment du BtoB. Ils réalisent alors des prestations logistiques de type BtoB/C (cf. chapitre 2). En poussant le raisonnement un peu plus loin on peut considérer que, étant donné la faiblesse des volumes concernés, le BtoC correspond moins à un véritable marché, qu'à un instrument d'apprentissage organisationnelle. En effet, la complexité de la prestation BtoC et les exigences de qualité de service qui l'accompagnent poussent les entreprises logistiques à remettre en question un certain nombre de processus et de manière de faire. L'objectif est alors de transférer tout ou partie de cette expérience acquise en BtoC sur les process classiques BtoB afin d'en améliorer la qualité. L'objectif ultime serait alors de réussir un véritable mouvement d'apprentissage croisé entre le BtoC et le BtoB ; le premier permettant d'améliorer la qualité du second et le second permettant de réfléchir aux possibilités d'industrialisation et de maîtrise des coûts du second.

La stratégie actuellement dominante correspond donc moins à une logique de gain de part de marché qu'à une logique de gain de parts de clients. On comprend dès lors pourquoi les

grands prestataires comme Géodis en Europe ou UPS dans le monde cherchent à se positionner comme des partenaires globaux, véritables intégrateurs capables de couvrir tous les besoins de leurs clients. Ils s'appuient pour cela sur leur savoir faire dans le domaine du transport et de la logistique (stockage, préparation de commande...) mais également sur les performances de leurs systèmes d'information (traçabilité...). Lorsque les ressources manquent en internes pour mener à bien cette stratégie, des partenariats sont signés avec des acteurs qui détiennent des savoir-faires complémentaires. C'est par exemple la solution choisie par Géodis avec Télécommerce, filiale de France Télécom.

Encadré 54

Géodis : la logique d'accompagnement global

Géodis, avec un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros, s'inscrit dans la même logique industrielle qu'UPS. La principale différence vient du fait que le groupe s'inscrit davantage dans une logique d'accompagnement de clients importants qui drainent de gros flux BtoB et qui souhaitent développer une activité de vente en ligne. Dans ce cas Géodis ne refuse pas de faire de la livraison à domicile, éventuellement sur rendez-vous, mais elle ne développe pas ce type d'offre pour conquérir de nouveaux clients. Sa logique consiste essentiellement à ne pas perdre ses clients actuels et même à prendre en charge une fraction plus importante des ses besoins logistiques. C'est typiquement le cas avec IBM. Géodis fonde alors ses relations avec ses clients sur une logique d'intégration informationnelle poussée.

Pour acquérir le statut d'interlocuteur logistique global de ses clients, Géodis qui ne dispose pas des mêmes moyens qu'UPS a passé des accords de partenariat avec Télécommerce (filiale de France Télécom) pour proposer des solutions complètes allant de l'hébergement du site jusqu'à la livraison du client final.

La stratégie dominante des logisticiens consiste donc à fonder la rentabilité de leur activité pour les Web marchands sur une logique industrielle de rationalisation des process, quitte à ce que ce soit le client (c'est-à-dire le site de commerce en ligne) qui s'adapte à l'offre du prestataire et non l'inverse. Ceci est particulièrement vrai dans le cas d'UPS, par exemple.

Encadré 55

UPS : globalisation et standardisation de l'offre

Avec 30 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans le monde UPS est le plus gros opérateur logistique. Sa stratégie s'appuie essentiellement sur une logique de partenaire global capable de satisfaire tous les besoins logistiques des sites marchands. "Les plus d'UPS, c'est la variété des services, la couverture géographique, c'est le niveau d'intégration informatique et c'est surtout la capacité à maîtriser les opérations de A à Z." Pour servir cette stratégie, "on a une filiale qui s'appelle UPS Logistics Group qui a tout un panel de services qui vont du simple entreposage à la gestion complète d'un call-center."

Mais, malgré une posture d'écoute du client, la prestation vendue est très standardisée. C'est ainsi que "Ce qui est valable pour les grands groupes est valable pour les PME". "Mon rôle est d'analyser les besoins des clients et de leur suggérer d'intégrer les solutions techniques UPS dans leurs process dans le but d'améliorer le service qu'ils rendent à leurs propres clients et d'optimiser

la logistique et la gestion de la chaîne d'informations." "Cet outil de préparation des commandes lui est donné. Il s'appelle UPS World Ship, il est conçu pour s'adapter à toutes les configurations. Parfois, on peut fournir des imprimantes, parce que ce sont des imprimantes spécifiques. Il y a quelques années on fournissait des PC pour faciliter l'informatisation du client."

Plus globalement, UPS cherche à décliner dans le domaine du BtoC des process conçus dans le cadre du BtoB. "- le BtoC vous paraît être un enjeu important aujourd'hui ? – Il n'y a pas encore assez de volume. Nos préoccupations sont aujourd'hui le BtoB. Mais les outils que nous développons sont parfaitement adaptables au BtoC, ce sont les mêmes."

Finalelement la démarche consiste davantage à faire accepter par le site marchand la prestation standard proposée par UPS plutôt que de bâtir ensemble une prestation originale. "c'est vrai que le BtoC reste problématique. Quelle est la satisfaction du marchand si son client n'est pas livré et UPS est passé trois fois ? Il faut repenser les choses autrement... il faut être clair dans le processus de livraison. On accompagne nos clients dans cette réflexion, c'est notre rôle, on va essayer de mettre en adéquation nos procédures de livraisons, de scanning, de collecte de colis, de livraison en cas d'absence pour que ça colle le plus possible à la procédure commerciale du site marchand."

Source : entretien avec un responsable d'UPS France

On voit qu'à travers ce type de stratégie à dominante industrielle l'enjeu porté par les gros logisticiens est de faire émerger et de stabiliser un standard de prestation logistique acceptée comme tel par les sites de commerce électronique et par les clients finaux. Les efforts de pédagogie engagés par les prestataires logistiques à destination des web-marchands et des clients pour qu'ils prennent conscience de la complexité des process logistiques qui soutiennent la vente en ligne s'inscrivent manifestement dans cette démarche. Ils participent à la tentative d'élaboration d'un standard de livraison calqué sur le BtoB plutôt que de chercher une solution propre au BtoC. Ce standard – s'il s'imposait dans la durée - serait moins l'expression d'une qualité de service spécifiquement adaptée aux besoins du e-commerce que l'expression du pouvoir de négociation que les plus gros logisticiens ont acquis au sein des supply chain sur les web-marchands et leurs clients

C'est sans doute aujourd'hui l'une des clés de la viabilité financière de la logistique d'accompagnement du commerce électronique en BtoC. C'est un sentiment qui se renforce lorsque l'on constate que les principales tentatives d'adaptation authentiques de la prestation logistique aux contraintes spécifiques du BtoC se sont soldées par un échec pour les prestataires concernés, à l'image de Chrono-eliko. Cette faiblesse ouvre la porte à une dernière catégorie d'acteurs : les "infogisticiens".

Les infomédiaires

En 2000, de nouveaux acteurs sont apparus, en position d'intermédiaires entre les sites internet et les transporteurs. Ils entendent gérer l'intégralité des *supply chain* du commerce électronique. Issus de prestataires logistiques classiques (Mory team, Chronopost...) ou de start-up créées pour l'occasion, leurs stratégies consistent à aider les web marchands à concevoir, à bâtir et à animer tout ou partie de leur supply-chain. Parfois baptisés

"infogisticiens"¹⁰², ils s'appuient essentiellement sur la combinaison d'un savoir-faire en intégration informationnelle doublée d'une connaissance approfondie des métiers et des acteurs de la logistique pour combler les lacunes des web-marchands et des prestataires de transport dans le domaine du BtoC. Ces intermédiaires entendent créer de la valeur pour ces deux acteurs. En effet, d'un côté ils proposent des solutions clés en main aux sites de commerce électronique, d'un autre côté, ils ouvrent des marchés aux logisticiens et aux transporteurs classiques et assurent l'intégration informationnelle et la gestion des problèmes spécifiques au BtoC. Bref, ils leur permettent de réduire les risques d'une activité jugée très risquée et peu rentable. Globalement, l'essentiel de la valeur ajoutée qu'ils apportent tient surtout dans l'uniformisation des flux d'information logistiques, tant pour les sites de commerce électronique que pour les opérateurs logistiques traditionnels.

Les pratiques et les formes prises par ces infomédiaires peuvent être très variables, mais, globalement deux groupes stratégiques semblent se dégager.

- Le premier rassemble les infogisticiens qui proposent des solutions peu intégrées, à l'image de **Shipvision**, issu d'un partenariat entre Chronopost et IBM, qui se présentait comme une plate-forme de consultation et de comparaison des offres de transporteurs selon des critères tels que leurs tarifs, leur rapidité, leur spécialisation par secteur d'activité, etc¹⁰³. L'expérience s'est finalement soldée par un échec. Malgré un investissement de 1,5 million d'euros, le site dut fermer en décembre 2001, faute de clients parmi les web-marchands et faute de transporteurs référencés sur le site (les seuls ayant été Chronopost, La Poste, TNT et Airborne). Les sites concurrents positionnés sur le même créneau connurent le même sort. Ce fut le cas notamment de **Globeflow**. Il s'agit donc d'un groupe stratégique peu viable.
- Le deuxième groupe stratégique est composé des entreprises qui ont opté pour une prestation beaucoup plus riche en contenu logistique, allant jusqu'à proposer un pilotage à distance de tout ou partie de la supply chain de leurs clients web-marchands. C'est ainsi que **Crosslog**, qui ne possède pas de moyens logistiques propres se définit comme le "département logistique externalisé" des web-marchands. Outre le conseil en ingénierie logistique, il prend directement en charge le suivi quotidien des flux d'information et des flux physiques de ses clients (Voir encadré Crosslog, infra). Un site comme **E-quod** présentait un business model très proche de celui de Crosslog. Il offrait à des sites comme **Rushcollection** (prêt à porter féminin) des solutions complètes : en l'espace de trois jours le site était doté d'un stockeur spécialisé (Danzas Fashion), de transporteurs (express, lent) et des interfaces logicielles et de pilotage logistique, et même de l'assurance (AGF). Un tel système permettait à Rushcollection de disposer rapidement d'un système logistique complet fourni par un seul interlocuteur qui articule toutes les compétences détenues par un grand nombre d'acteurs différents ; et cela permet surtout au site ne pas supporter par lui-même les investissements initiaux nécessaires à la mise en place d'une telle supply chain, mais de ne supporter que des charges variables correspondant aux commissions prélevées par E-quod sur chaque livraison.¹⁰⁴ La viabilité économique d'un tel model semblait

¹⁰² Alain Borri (2000), "e-logistique, point faible du commerce électronique", site e-logisticien.com.

¹⁰³ Source : Alexandra Bissé, Journal du net, Dossier e-logistique, 4 août 2000. (consultable sur solutions.journaldu.net.com/0008/000804shipvision.shtml.)

¹⁰⁴ Source : journal du Net "Le site de prêt à porter Rushcollection choisit E-quod pour sa logistique" (1er septembre 2000). <http://solutions.journaldunet.com/0009/00091rushcollection.shtml>.

solide, mais faute d'un nombre suffisant de flux à traiter et de sites clients, la start-up E-quod fut mise en faillite. On retrouve une démarche assez similaire, mais sans doute plus solide économiquement, en provenance de sites appartenant à des groupes de transport traditionnels, comme **Team on line** (groupe **Mory Team**) ou comme **Ellipse Logistic** (Groupe de transport logistique **Nour**)¹⁰⁵. Ce dernier est spécialisé sur le marché des PME et des TPE. Il propose des logiciels de gestion logistique en ASP¹⁰⁶, qui reprennent le principe de l'externalisation de la fonction logistique de leurs clients. A la différence de Crosslog, Ellipse ou Team on line utilisent en priorité les moyens logistiques de leur groupe d'origine. De tels sites opèrent finalement à la manière de ce que fait **Esipost** pour le groupe La Poste. Ce qui est perdu en indépendance et gagné en solidité financière. L'expérience montre que la viabilité des business models de ce groupe stratégique est plus robuste que ceux que nous avons examinés précédemment ; en effet, tous ces sites existent encore aujourd'hui. Elle constitue en quelques sortes un des axes de réponse des transporteurs traditionnels au développement du e-commerce. Quant à la pérennité du business model des indépendants comme Crosslog (toujours actif), il n'est pas garanti, notamment face aux progrès accomplis par les autres acteurs de la chaîne et qui prétendent également effectuer ce travail d'intégration des *supply-chain* du commerce électronique (principalement les grossistes et les prestataires logistiques).

¹⁰⁵ <http://www.ellipselogistic.com>.

¹⁰⁶ Application Service Provider. Les solutions ASP permettent aux firmes qui les vendent de proposer à leurs clients (des sites marchands par exemple) l'usage à distance de ressources informatiques (comme des ERP) sans avoir à les acheter ou à les implanter directement chez elles. Le service ASP suppose l'existence d'un réseau de communication (internet, par exemple) entre le prestataire son client.

Encadré 56

Crosslog : mailler et piloter les chaînes logistiques du commerce électronique

L'entreprise a été créée en 2000 par deux fondateurs en réponse aux multiples demandes de conseil et autres propositions d'embauches qui leur étaient faites. L'entreprise s'est installée sur le créneau de l'expertise en e-logistique, autrement dit sur la logistique d'accompagnement du commerce électronique.

Crosslog se présente comme un intégrateur de processus logistique. Cela veut dire qu'il propose (1) de concevoir et (2) de piloter l'intégralité de la supply-chain amont et aval des sites de commerce électronique. Concernant l'activité de conseil, le créateur de Crosslog précise que cette activité "*peut aller jusqu'à la partie supply chain (achats, appro, préparation de commandes, transport et système d'information pour couvrir l'ensemble) et service client...*". Le business model de Crosslog est synthétisé dans la définition que Luc de Murard donne de son activité : "*Crosslog est le département logistique externalisé des web-marchands*".

L'une des originalités de ce business model est que, contrairement à d'autres intégrateurs logistiques, comme Esipost (groupe La Poste) ou Géodis, Crosslog ne possède pas d'entrepôt ou de camions en propre. En revanche son expertise du secteur de la logistique lui permet d'entretenir des relations privilégiées avec des prestataires logistiques qui, eux, possèdent des plate-formes, des entrepôts et des camions. Crosslog combine donc deux compétences clés pour le commerce électronique : (1) la compétence logistique et (2) la compétence en système d'information.

L'activité de pilotage de la logistique prise en charge par Crosslog repose sur la qualité de son système d'information qui lui donne la capacité de traiter très rapidement les problèmes qui peuvent émailler le bon fonctionnement de la chaîne logistique de son client. L'un des points les plus importants est d'assurer en permanence la fluidité de la circulation de l'information tout le long de la chaîne, y compris et surtout avec les transporteurs qui livrent le client final. C'est en effet là que la remontée d'information est la plus difficile à organiser. C'est là aussi que des tensions peuvent se développer entre le prestataire de transport et le site web. Crosslog intervient alors pour arrondir les angles, allant même parfois jusqu'à demander au site d'éviter d'entrer directement en contact avec le transporteur...de manière à fidéliser ce dernier.

Crosslog est aujourd'hui un des partenaires logistiques de sites comme Surcouf.com, Mistergooddeal

Source : entretien avec le PDG de Crosslog

Structure des différentes supply chain du commerce en ligne

La diversité des stratégies développées par les acteurs que nous venons d'étudier laisse clairement supposer que la chaîne logistique du commerce en ligne peut se structurer de différentes façons. Notre hypothèse est que la structure d'une supply chain dépend des choix opérés par le site web, dans la mesure où il est à l'initiative du projet commercial, mais que cette structure résulte également d'une négociation avec les partenaires et incarne une position d'équilibre au sein d'un rapport de force entre tous les acteurs de la chaîne logistique. Loin d'être figée, la structure adoptée par une supply chain est susceptible d'évoluer, notamment sous l'effet des mouvements stratégiques engagés par les différents acteurs afin de construire une position concurrentielle avantageuse et d'accaparer à leur profit la majeure partie de la valeur ajoutée créée par la chaîne tout entière.

Parmi l'ensemble des chaînes logistiques reconstruites lors de cette étude, quatre configurations types peuvent être isolées. Elles sont schématisées dans le tableau suivant.

| Chaîne 1 | Chaîne 2 | Chaîne 3 | Chaîne 4 |
|--|---|---|-------------------------------------|
| Constructeurs ↓ | Constructeurs ↓ | Constructeurs ↓ | Constructeurs/ distributeur |
| <i>Transport et logistique</i> ↓ | <i>Transport et logistique</i> ↓ | <i>Transport et logistique</i> ↓ | |
| Grossistes ↓ | Grossistes ↓ | | ↓ |
| <i>Transport et logistique</i> ↓ | | | |
| Distributeurs ↓ | Distributeurs ↓ | Distributeurs ↓ | |
| <i>Transport et logistique</i> ↓ | <i>Transport et logistique</i> ↓ | <i>Transport et logistique</i> ↓ | <i>Transport et logistique</i> ↓ |
| Client final | Client final | Client final | Client final |
| (ex: Hersys, Surcouf, LDLC, E-bizcuss, Cdiscount, Informatique Gallery...) | (ex: Wstore/Ingram, Amazon computer store/Ingram ...) | (ex: HP, IBM, Apple, Mistergooddeal...) | (ex: DELL, IBM, Apple, Sony...) |

Le tableau précédent montre que le modèle direct, c'est-à-dire celui qui pousse le plus loin la logique de désintermédiation du commerce, n'est qu'une des formes rencontrées de chaîne logistique : il s'agit de la **supply chain n°4** du tableau ci-dessus. Elle reste par ailleurs très marginale. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, seul **DELL** est engagé dans une stratégie de désintermédiation complète. Les autres constructeurs n'ont fait d'internet qu'un canal de distribution supplémentaire, certains ayant même renoncé à la vente directe (HP, IBM après une tentative infructueuse) devant l'importance du virage stratégique qu'elle représente et afin de ne pas se couper de leurs réseaux de distributeurs traditionnels. Par conséquent, l'essentiel des chaînes fait intervenir plusieurs acteurs intermédiaires. Ils se présentent comme des partenaires détenteurs de compétences nécessaires à la constitution, par le distributeur, de chaînes logistiques adaptées au commerce électronique.

La *supply chain* n°1 est la plus désintégrée, dans la mesure où c'est elle qui éclate les compétences du commerce électronique entre le plus grand nombre d'acteurs différents. Dans ce cadre, les opérations de logistique aval (en particulier la livraison au client final) et amont peuvent être confiées à des acteurs différents. Le maillage des compétences s'effectue à l'initiative du site marchand (le distributeur) qui joue le rôle de "pivot intégrateur" (Benghosi, 2001). Ce dernier peut, le cas échéant, se faire aider dans le travail de design et d'animation de la *supply chain* par une société d'intégration de services logistiques (comme **Crosslog** pour **Surcouf**). Les liens entre les différents partenaires sont plus lâches dans cette chaîne que dans les autres : l'intégration informatique y est moins poussée et les relations s'établissent sur une base plus commerciale que partenariale. En effet, chaque catégorie d'acteur prend soin de mettre en concurrence les acteurs des autres catégories avec qui il interagit, afin de préserver ses marges de négociation et son autonomie stratégique. Ainsi, le distributeur cherchera-t-il à avoir plusieurs grossistes en portefeuille et il fera de même avec les prestataires de transports.

La *supply chain* n°2 est caractérisée par la montée en puissance des grossistes. Les plus gros agrègent autour d'eux l'essentiel des compétences logistiques mobilisées dans la chaîne. Leur savoir faire en matière de dropshipment (livraison directe au client final pour le compte du distributeur mais sans passer physiquement par lui) les place au cœur du réseau physique et informationnel qui sert de support au commerce électronique. La prise en charge de la livraison au client final transfère à leur profit des informations commerciales importantes jusque-là aux mains des seuls distributeurs. Ces chaînes sont caractérisées par une très forte intégration informationnelle entre les distributeurs et les grossistes, le plus souvent sur la base des standards informatiques du grossiste. Distributeurs et grossistes entretiennent des relations d'interdépendance plus fortes que dans la chaîne précédente (*Supply chain* n°1), au point que l'on pourrait parler de "co-pilotage" de chaîne ou de "couple intégrateur", la relation entre les deux apparaît souvent déséquilibrée au profit des grossistes (mais sans qu'ils aient réellement les moyens de se passer des distributeurs, dans la mesure où ils restent incapables de prendre directement en charge le travail commercial que ces derniers effectuent auprès des clients finaux).

La *supply chain* n°3 est caractérisée par la disparition des grossistes. Elle consacre la mise en relation directe des constructeurs et des distributeurs, dans une logique d'électronisation du commerce (Rallet, 2001). La conception de ce type de chaîne peut se faire (1) soit à l'initiative d'un constructeur, en partenariat avec plusieurs distributeurs, (2) soit à l'initiative d'un distributeur, en partenariat avec plusieurs constructeurs. Le premier cas correspond typiquement aux constructeurs qui souhaitent afficher une présence sur internet sans se mettre en porte-à-faux par rapport à leur réseau de distributeurs traditionnels. Le site institutionnel du constructeur donne alors l'adresse d'un ou de plusieurs sites marchands partenaires. Il s'agit finalement plus de tirer parti des technologies de l'information pour rationaliser les relations entre le constructeur et ses distributeurs, que de proposer un nouveau canal de distribution. Le deuxième cas correspond aux sites qui opèrent sur le créneau du déstockage (comme Mistergooddeal).

IV Logique marchande, logique industrielle et logique artisanale dans la constitution des chaînes logistiques

La réflexion sur les critères de choix logistiques des sites ainsi que l'étude des stratégies mises en place par les différents partenaires des sites, conduit à distinguer plusieurs logiques d'action pour les sites de vente en ligne de produits informatiques. On peut effectivement commencer à repérer des groupes de firmes homogènes suivant une politique semblable, ce qui renvoie à la notion de groupes stratégiques chez Porter (1990, pp. 142-145).

Encadré 57 Les groupes stratégiques

"Un groupe stratégique se compose de l'ensemble des firmes d'un secteur qui suivent la même stratégie ou une stratégie voisine selon toutes les dimensions stratégiques"

Source : Porter, 1990, p. 142

Les critères de choix logistiques retenus (politique de stockage, largeur de la gamme, politique de livraison et intégration informationnelle), qui sont autant de dimensions stratégiques au regard des problématiques du commerce électronique, permettent de distinguer trois groupes d'entreprises au comportement stratégique relativement homogène. En effet, chaque groupe ne se réduit pas à l'addition des choix réalisés sur chacun des critères. **Ces choix traduisent en réalité une véritable "logique d'action", c'est-à-dire une série d'actions qui se conforme à des principes stables. Ces derniers traduisent la manière dont la firme entend créer de la valeur.**

Les logiques d'action permettent donc de faire le lien entre les choix logistiques de l'entreprise et son modèle d'affaires.

La combinaison des critères retenus permet de faire émerger trois groupes stratégiques auxquels correspondent trois logiques d'action. Pour définir les principes stables sous-jacents à chaque logique d'action, nous nous sommes inspirés des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot sur les économies de la grandeur (1991). Pour Boltanski et Thévenot, chaque type d'action se réfère à un principe supérieur qui permet aux acteurs de justifier la pertinence et la validité de leur action lorsque leur légitimité est interrogée ou remise en cause. Ces principes supérieurs peuvent se rattacher à différents mondes ou cités qui forment des ensembles cohérents permettant de juger de la grandeur d'un être ou d'une action (Boltanski, Thévenot, 1991). Les auteurs en distinguent 6: le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand, le monde industriel. Par ailleurs, les auteurs soulignent que cette liste n'est pas exhaustive et laissent la porte ouverte au repérage d'autres mondes.

Dans cette perspective, il apparaît que les sites de commerce électronique inscrivent leurs actions dans trois logiques différentes. Les deux premières correspondent aux cités marchandes et industrielles décrites par Boltanski et Thévenot, la troisième logique ne trouve pas d'équivalent dans les cités repérées dans les économies de la grandeur. Compte tenu de la

proximité des modalités de fonctionnement de ces sites avec celles de l'entreprise artisanale (importance de la personnalité du chef d'entreprise, de son niveau d'implication, faible développement de l'instrumentation de gestion), nous proposons de qualifier cette dernière logique d'artisanale. A chacune des logiques d'action — logiques industrielle, marchande ou artisanale — correspond un modèle d'affaires. Par modèle d'affaires, nous entendons la façon particulière dont chaque site combine les ressources commerciales, logistiques et informationnelles de manière à créer de la valeur.

- **Dans la logique industrielle**, la création de valeur (le modèle d'affaires) repose sur la parfaite maîtrise et l'industrialisation des processus de traitement de la commande aussi bien en interne (à l'intérieur des frontières de l'entreprise) qu'en externe (avec le client comme avec les autres partenaires de la supply chain). L'outil de l'industrialisation des process qui est au coeur de la création de la valeur est l'informatique, à la fois l'informatisation des opérations de base et l'intégration des systèmes d'information avec les partenaires. Au principe de l'efficacité économique des sites empruntant cette logique, on retrouve toutes les opérations de base assurant la "grandeur" dans le monde industriel : les processus sont *formalisés* et *standardisés* ce qui permet leur *automatisation* et assure leur *prévisibilité*. Dans le monde industriel, le rapport aux êtres et aux choses passe par un ensemble de relais techniques, ici l'informatique et l'instrumentation gestionnaire (voir, Boltanski et Thévenot, pp. 252-262).
- **Dans la logique marchande**, la création de valeur repose sur l'écoute et l'adaptation aux demandes du client ainsi que sur la négociation permanente avec les partenaires (source de marges commerciales, en particulier en matière d'achat). Dans le monde marchand, la concurrence et la négociation sont des modes de coordination essentiels. L'instabilité qu'ils génèrent n'implique pas un défaut comme dans le monde industriel mais permettent au contraire aux opportunistes de faire des coups (*idem*, pp. 241-252). Conserver son indépendance stratégique à l'intérieur des chaînes logistiques est donc un enjeu stratégique majeur pour les entreprises qui suivent cette logique puisque leur possibilités d'arbitrage entre les différents partenaires et de saisie des opportunités en dépendent.
- **Dans la logique artisanale**, le modèle d'affaires repose sur la logique de la débrouille et du bricolage qui doit permettre de développer les trois ressources clefs nécessaire à la vente en ligne alors que le site n'a ni les ressources financières ni les ressources humaines pour le faire. En l'absence d'une rigoureuse construction instrumentale de l'action (peu d'outils et de dispositifs de gestion, systèmes d'information assez frustes), l'artisan entretient un rapport direct avec les événements. La valeur créée par le site est ici directement corrélée au niveau d'effort et d'implication des porteurs du projet.

Ces logiques d'action sont des " **types**" qui caractérisent au plus juste chaque groupe stratégique, **sans néanmoins rendre compte de la variété "réelle"** des choix stratégiques opérés par les sites. Le caractère souvent expérimental et provisoire des solutions qu'ils mettent en oeuvre font que leurs actions ne se laissent pas totalement enfermer dans les logiques que nous avons identifiées. Chacun des trois types doit par conséquent être pris au sens d'idéal-type wéberien, ils ne visent donc ni à la représentativité statistique, ni à la correspondance parfaite avec des sites réels, mais à produire une meilleure compréhension du réel et à se doter d'outils pour l'ordonner. Alors qu'un type isole une seule logique, les sites réels, tout en étant fortement marqués par une logique principale, sont traversés par les trois logiques alternatives.

Le tableau ci-dessous reprend les "combinaisons-types" de choix stratégiques correspondant à chaque logique.

| | Logique industrielle | Logique marchande | Logique artisanale |
|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Détention du stock | Non | Oui | Non |
| Nombre de Références | ND | Elevé | Faible |
| Politique de livraison | Pas de choix | Choix | Pas de choix |
| Tarification des livraisons | Oui | Non | Oui |
| Intégration Informationnelle | Forte | Faible | Faible |

La logique industrielle

La logique industrielle est marquée par l'absence de détention du stock. Cela signifie que la maîtrise du stock n'est pas un enjeu en tant que tel. A chaque fois que l'acteur en a l'occasion, il choisira de ne pas porter le stock, en le transférant, si possible sur un autre acteur de la chaîne logistique. Le stock est ici perçu comme une source d'immobilisation et de prise de risque (cf. Chapitre 2) qui ne crée pas de valeur - du "gras" dans un système insuffisamment maîtrisé. Le nombre de références n'est pas discriminant dans ce modèle. Ce qui importe, c'est la rationalisation du flux, qu'il s'applique à une grande variété de produits ou à un choix plus restreint. La politique de livraison est orientée par le souci de la maîtrise opérationnelle, plus que par la volonté de s'adapter à la variété des besoins des clients. Dans cette logique, la politique de tarification des livraisons n'est pas utilisée comme une arme commerciale (pas de politique de gratuité), mais correspond à la volonté de couvrir les coûts logistiques induits par la commande du client. Enfin, l'intégration informationnelle est au cœur de la logique industrielle. C'est elle qui permet les gains de productivité et la fiabilisation des processus du commerce électronique. L'effort d'intégration porte à la fois sur les flux d'information internes comme sur les flux d'information avec les partenaires de la chaîne logistique. La logique industrielle a donc tendance à inscrire le commerce en ligne dans une stratégie plus large d'électronisation du commerce (Rallet, 2001). Les exemples emblématiques de sites suivant cette logique sont IBM et Wstore. Le modèle économique de ces sites est essentiellement fondée sur l'informatisation des processus et des relations interentreprises (très forte intégration des échanges avec Ingram pour Wstore, très forte intégration des échanges avec Géodis pour IBM). Pour ces sites, la détention du stock n'est pas vu comme source d'avantages concurrentiels et ne constitue pas le coeur du métier. Dans les deux cas la gestion des stocks est externalisée. De même, la distribution doit être maîtrisée et standardisée, plus qu'adaptée aux besoins du client. Ces sites ne proposent qu'un seul mode de livraison et ne font pas de la tarification un argument commercial: pas de politique de gratuité et tarification au plus près des coûts réels pour IBM. Enfin, ces sites proposent peu de services à valeur ajoutée contrairement à des sites concurrents comme E-bizcuss qui ont fondé en grande partie

leur modèle d'affaires sur le service et ont développé très tôt des structures de services et conseil. La logique industrielle apparaît bien enfin chez Wstore dans le fait qu'ils ont tendance à insister sur leur qualité d'infomédiaires, ils sont des spécialistes du traitement de l'information, plus que des commerçants.

A l'examen, il semble que les modèles d'affaires fondés sur une compétence de nature industrielle soient assez peu nombreux en France, alors que plus de sites aux États-Unis semblent avoir opté pour un tel modèle (Microsoft, le site informatique d'Amazon...). On peut expliquer ce faible développement par le fait que ce modèle suppose que les partenaires traditionnelles de la chaîne logistique du site (grossistes et logisticiens) soient capables d'atteindre un même niveau d'industrialisation des process et d'intégration des systèmes d'information. Sur ces points, le marché américain apparaît comme plus mature que le marché français pour la double raison que le commerce électronique en B to C y est plus développé ce qui a conduit les grossistes à proposer des prestations adaptées au commerce en ligne comprenant notamment une forte dimension d'intégration des systèmes avec les distributeurs (voire le système *inside line* chez Ingram et le *web reseller program* de Techdata, chapitre 3), et que le secteur de la logistique et du transport s'y est modernisé plus précocement qu'en France, notamment parce que les États-Unis ont déréglementé ce secteur plus rapidement que ne l'ont fait les autorités françaises. Peut-être peut-on s'attendre à un plus fort développement de ce modèle en France consécutivement à l'implantation des grossistes et des logisticiens américains sur le sol français, à la montée en puissance du commerce électronique et à la modernisation déjà bien amorcée du secteur français de la logistique (sur ce dernier point: Detchessahar, 1999) ?

Dans le même temps, ce modèle éclate très largement les ressources nécessaires au commerce électronique entre plusieurs acteurs de la chaîne. Grossistes et prestataires logistiques tiennent un rôle central dans la mise en place de la logique industrielle. Plus que dans les autres logiques d'action, la compétence appartient à la chaîne dans sa globalité. La pérennité du modèle d'affaires du site semble par conséquent particulièrement liée à la question du partage de la valeur créée par la chaîne entre chacun des partenaires et pose la question du pouvoir de captation de la valeur par les différents acteurs.

La logique marchande

Dans la **logique marchande**, la création de valeur repose sur **l'adaptation aux besoins du client** (à la fois sur le produit et les services d'accompagnement : modes de livraison, délais, prestations autour de la livraison...), ce qui oblige l'entreprise à maîtriser au mieux le stock. Le stock est le garant de l'indépendance de la politique commerciale du site en termes de prix proposés, de produits proposés, de modes de livraison et de délais. En effet, c'est parce que l'entreprise possède le stock ou une partie importante de celui-ci qu'elle maîtrise la disponibilité des produits et qu'elle gère en direct le transport, c'est-à-dire les délais et les modes de livraison. C'est ainsi qu'une entreprise comme **LDLC** a fait le choix d'allouer une bonne part de ses capitaux de départ au financement du stock plutôt qu'à de fortes campagnes de communication. Chez **Surcouf**, le stock est également possédé en propre et la grande surface de vente de l'avenue Daumesnil tient lieu en grande partie d'entrepôt. **E-bizcuss** n'a pas de surface d'entreposage mais sa plate-forme par laquelle transite une bonne part des produits lui permet de demeurer l'architecte de la constitution de sa gamme et de regrouper des produits en provenance de différents fournisseurs. En effet, posséder le stock permet aux

sites de maîtriser leurs approvisionnements en conservant un portefeuille large de fournisseurs vis-à-vis desquels elle conserve des **marges de négociation** commerciale au coup par coup. Ce dernier point explique le fait que l'entreprise préfère le plus souvent limiter volontairement l'intégration informationnelle externe avec ses fournisseurs. Elles ont alors recours comme chez **E-bizcuss** et **LDLC**, à des modes de communication plus traditionnels (téléphone+fax) qui permettent de maintenir les espaces de négociation nécessaires pour dégager des marges commerciales et de conserver un large portefeuille de fournisseurs. Enfin, le coût de la livraison étant encore perçu dans le commerce électronique comme une barrière à l'accès au client, les sites relevant de la logique marchande s'adaptent à cette contrainte commerciale et proposent tous des solutions de livraison gratuites. Ainsi **LDLC** propose une livraison gratuite sur toute la France métropolitaine et **Surcouf** lui a emboîté le pas en proposant parmi une large palette de solutions de livraison une prestation de base gratuite.

La logique artisanale

Dans la **logique artisanale**, les sites ne détiennent pas le stock. Mais, contrairement à ce qui se passe dans la logique industrielle, cette situation est moins le résultat d'un choix stratégique que le produit d'une contrainte financière et logistique. En effet, ils n'ont ni la surface financière ni les structures qui leur permettraient de financer et d'exploiter un stock physique. Dans la mesure où ils ne justifient pas d'un volume d'activité suffisant, ces sites ne peuvent accéder au rang de partenaires privilégiés de leurs fournisseurs, ce qui les empêche de développer une forte intégration informationnelle. Sans stock et sans accès électronique aux catalogues complets des fournisseurs, ces sites sont contraints à réduire le nombre de leurs références aux seuls produits "vedettes", c'est-à-dire des succès commerciaux largement disponibles chez les fournisseurs et bien connus du public. Cette logique, qui semble en décalage avec l'image Hi-tech du commerce électronique, reste largement présente au sein de nombreux sites internet de vente en ligne de produits informatiques. Cela tient en grande partie à la robustesse du modèle d'affaires, caractérisé par la quasi absence de frais fixes. **Hersys**, **Grosbill** ou encore **Declasser** sont assez emblématiques de cette logique d'action artisanale. On a ici des sites qui font des choix commerciaux de manière à limiter la complexité et le trop grand nombre de demandes variées car ils savent qu'ils n'ont pas en interne les moyens d'y faire face. Ainsi **Hersys**, après un démarrage sur la base d'une gamme de produits assez large (800 références) a décidé de réduire sa gamme à 300 produits "vedettes" qu'il aurait plus de facilités à trouver chez ses fournisseurs. Chez **Grosbill**, on a cherché à limiter le nombre de commandes car on ne pouvait y faire face sur la base de processus artisanaux. Pour limiter la montée en puissance du site, Grosbill a joué sur les tarifs de livraison maintenus volontairement haut pour limiter les commandes et couvrir des coûts logistiques mal maîtrisés.

Ainsi donc les différents types de combinaisons de ressources de base réalisés par les sites semblent s'ordonner selon une logique dominante qui traduit *in fine* une compétence de nature industrielle, marchande ou artisanale. Pour les sites, le développement d'une de ces trois compétences semble relever plus de la contrainte que du choix volontaire. L'histoire ou la trajectoire stratégique de l'entreprise jouent certainement un rôle important dans le choix du type de maillage des ressources de base réalisé par le site. Ainsi, la trajectoire d'**IBM** dans le domaine de la vente en ligne de produits informatiques a été fortement marquée par la culture industrielle essentiellement tournée vers le BtoB, partagée par **Géodis**. Rappelons par ailleurs que le partenariat global entre IBM et Géodis doit beaucoup au fait que ce dernier avait

racheté LLO, ex-filiale logistique d'IBM. **Wstore**, quant à elle, a été créée par deux anciens cadres d'une entreprise de gros (CHS Métrologie) dans le but d'exploiter les ressources logistiques et informationnelles des grossistes en ouvrant une plate-forme d'infomédiation entre le grossiste et les clients entreprise. L'ensemble du modèle d'affaires est construit autour des compétences logistiques et informationnelles. A l'inverse **Surcouf** qui est un distributeur classique a cherché avant tout à ajouter un canal de vente supplémentaire à son offre — ceci au moindre coût en tirant parti des synergies entre le magasin physique et le canal web, notamment en matière de stockage des produits — et à exploiter les possibilités d'offre de nouveaux services qui y sont attachés en développant une large palette de modes de livraison par exemple. **E-bizcuss**, en tant que Vpciste, maîtrise bien la logistique fine consistant à envoyer des produits de provenances multiples à l'unité chez un grand nombre de clients (cross docking). C'est sur cette ressource que l'entreprise s'appuie pour construire son site qui lui permet alors un meilleur renouvellement de son offre commerciale au moindre coût (le catalogue en ligne est plus souple et moins coûteux à remanier que le catalogue papier). Il faudrait ici pouvoir approfondir encore la façon dont les sites ont pu puiser dans un répertoire de ressources existantes afin de prendre position dans le commerce électronique. C'est en fait sur les sentiers d'évolution des sites (Nelson, Winter, 1982) qu'il faudrait pouvoir travailler afin de mieux comprendre leur positionnement sur l'une ou l'autre des logiques d'affaires. Ce travail permettrait également d'éclairer les différentes manières dont les sites tentent de combiner les avantages propres à chaque logique dans une dynamique de compromis.

En effet, non seulement, les stratégies concrètes des sites ne se laissent pas totalement enfermer dans une seule logique pure, mais certains sites tentent peu à peu de faire évoluer leur compétence de départ en y intégrant des ressources propres à d'autres logiques. Ces sites s'engagent en fait vers une stratégie de compromis (Boltanski, Thévenot, pp. 337-356), c'est-à-dire essaient de combiner des ressources composites propres à différentes logiques. **Wstore**, par exemple, essaie de développer son pôle service à destination de ses clients ce qui le pousse vers des prestations plus personnalisées et plus adaptables, alors que le service n'était pas à l'origine au cœur de son modèle d'affaires contrairement à son principal concurrent **E-bizcuss**. De même, **Wstore** est à la recherche de possibilités de diversifier ses sources d'approvisionnement de manière à retrouver des marges de manœuvre commerciales avec l'amont ce qui s'inscrit dans une logique opposée à la logique industrielle de départ dans laquelle on était prêt à sacrifier les possibilités de négociation tarifaire au coup par coup au profit des gains de productivité obtenus par un haut niveau d'intégration informationnelle avec un fournisseur principal.

Il faudrait ici pouvoir étudier de façon dynamique et dans la longue durée les difficultés spécifiques rencontrées par chaque type d'acteur lorsqu'ils tentent de réaliser des compromis. Quels types de compromis sont tenables ? A quels types de contradictions s'affrontent les sites lors qu'ils se lancent dans des montages composites de ressources ?

Conclusion de l'étude concernant les produits informatiques

Au terme de cette étude, le commerce en ligne de produits informatiques apparaît encore largement en phase de structuration. Un certain nombre de mouvements stratégiques ont été repérés à tous les niveaux de la *supply chain* — au niveau des sites mais aussi de leurs partenaires (grossistes, prestataires logistiques, infomédiaires...). Ces mouvements ne conduisent pas à la prédominance d'un modèle principal de commerce en ligne qui serait, comme on a pu le croire un moment, le modèle de la vente directe, c'est-à-dire du constructeur au client final. En effet, de nombreux acteurs autres que les constructeurs occupent aujourd'hui des positions importantes sur le marché français. Ainsi, certaines chaînes demeurent largement pilotées par les acteurs traditionnels de la distribution, à l'image du groupe PPR qui à travers ses filiales Fnac.com, Surcouf, Mistergooddeal, Conforama tient une place tout à fait significative dans le commerce en ligne de produits informatiques. D'autres chaînes consacrent le rôle prépondérant des grossistes dans la gestion des structures opérationnelles du e-commerce, ce qui nous éloigne encore un peu plus de l'idée d'une évolution vers la désintermédiation du commerce. Ceci d'autant plus que la complexité logistique des *supply chain* du commerce électronique en B to C a suscité l'émergence de nouveaux intermédiaires (infomédiaires) ainsi que des mouvements stratégiques importants au sein du secteur de la prestation logistique.

Ainsi les distributeurs et les intermédiaires du commerce jouent un rôle essentiel dans le développement du commerce en ligne de produits informatiques. Le rôle des fabricants doit être relativisé ainsi que les possibilités de voir se généraliser le modèle de la vente directe. Cette étude a permis d'identifier deux freins principaux :

- Le commerce électronique en BtoC suppose, pour les constructeurs, un ensemble de réorganisations importantes, dans la mesure où les compétences détenues dans le domaine du BtoB ne sont pas redéployables telles quelles sur un business model axé sur le BtoC, comme le montre le cas **IBM**. De plus le constructeur – et son partenaire logistique- encourrent directement le risque de voir se dégrader leur image en cas de mauvaise qualité de la prestation.
- Le risque pris par les fabricants de se couper de leurs réseaux de distribution traditionnelle, au regard des volumes d'affaires encore faibles que draine le e-commerce en vente directe. Ce point est au cœur de la réflexion d'**IBM** sur l'opportunité de maintenir son site. De même, le site et les magasins de vente directe d'**Apple** ont provoqué un grand nombre de réactions de la part des distributeurs qui sont allés jusqu'à constituer une association de défense de leurs intérêts (l'ADA, Association des Distributeurs Apple).

On comprend dans ces conditions que les tenants du modèle de vente directe sont des nouveaux entrants. En effet, **Dell** et **Gateway** sont entrés dans le secteur à la fin des années 80, immédiatement sur la base d'un modèle direct et n'étaient pas contraints par une structure de distribution préexistante.

Finalement, dans quelle mesure le développement du commerce électronique a-t-il modifié jusqu'à présent la structure du secteur informatique en France ? La réponse dépend de l'unité d'analyse retenue. Si l'on regarde le secteur dans son ensemble, les positions concurrentielles des grands fabricants et des principaux grossistes n'ont guère évoluées. L'essentiel des réorientations stratégiques ont été motivées par la volonté de prendre pied dans le domaine des services. Internet n'a donc pas été l'occasion de revitaliser des business models en quête de nouveaux relais de croissance dans un marché des équipements informatiques en passe de

saturation. En revanche Internet a clairement aidé les entreprises déjà positionnées sur le modèle direct à améliorer leur position concurrentielle, à l'image de Dell.

Bibliographie

- Abecassis C. (1999), *Technologies de l'information et filière: dimensions clefs et idéaux-types à partir du cas de l'habillement*, Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, Thèse de FT r et D.Paris.
- Benghozi P-J. (2001), "Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires", *Revue économique*, Vol. 52, numéro Hors Série, octobre, pp. 165-90.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification: les économies de la grandeur*, Gallimard.
- Brousseau E. (2000), "Commerce électronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir", *Economie et Statistiques*, n°339/340, pp. 147-70.
- Glaser et Strauss (1967), *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- Grant R-M. (1991), "The Ressource-Based Theory of competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, N°3, pp. 114-35.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1990), "The Core Competencies of The Corporation", *Harvard Business Review*, n°68, mai-juin, pp. 79-91.
- Inrets (2000), *Le support logistique au commerce électronique*, Etude pour la DRAST-Ministère des transports, 6 décembre.
- Kessous E. (2001), "Le commerce électronique et la continuité de la chaîne logistique. De l'approvisionnement des sites à la livraison aux consommateurs.", *Réseaux*, n°106, pp.105-31.
- Kessous, E. (2003). "Acheter sur Internet et après ? Épreuves logistiques et relations de service dans les médiations marchandes électroniques", *Annales des télécommunications*, tome 58, n° 1-3.
- Kraemer K., Dedrick J. (2001), "Dell computer: Using E-commerce to support the Virtual Company", *Center for Research on Information Tehcnology and Organizations*, University of California.
- Licoppe C. (2001), "Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur internet. Vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique.", *Revue Economique*, Vol.52, octobre, pp.191-211.
- Melain A. (2000), "Le secteur informatique", *Document de travail*, FT RD.
- Nelson R.R., Winter S. G. (1982), *An Evolutionnary Theory of Economic Change*, Belknap Press, HUP.
- Pfeffer J., Salancik. G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- Porter M. (1985), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Rallet A. (2001), "Commerce électronique ou électronisation du commerce ?", *Réseaux*, n°106, pp. 17-71.
- Xerfi (2002), *Conjoncture du marché de l'informatique*, 19 août.
- Xerfi (2002), *Le commerce de gros de matériels informatiques*, 12 août.

Quelques sites

www.idc.fr
www.jupitermmxi.com
www.journaldunet.com
www.zdnet.fr
www.e-logisticien.com
www.ellipselogistic.com
