

N° 272

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2011-2012

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 18 janvier 2012

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la délégation sénatoriale à la prospective (1) sur le commerce électronique,*

Par M. Joël BOURDIN,

Sénateur.

---

(1) Cette délégation est composée de : M. Joël Bourdin, *président* ; Mmes Natacha Bouchart, Bernadette Bourzai, MM. Vincent Capo-Canellas, Yvon Collin, Mme Évelyne Didier, M. Alain Fouché, Mme Fabienne Keller, MM. Ronan Kerdraon et Yannick Vaugrenard, *vice-présidents* ; MM. Gérard Bailly et Jean Desessard, *secrétaires* ; Mme Jacqueline Alquier, MM. Jean-Paul Amoudry, Pierre André, Gérard Bailly, Claude Bérít-Débat, Pierre Bernard-Reymond, Mme Natacha Bouchart, M. Joël Bourdin, Mme Bernadette Bourzai, MM. François Calvet, Vincent Capo-Canellas, Gérard César, Alain Chatillon, Jean-Pierre Chevènement, Yvon Collin, Mme Cécile Cukierman, M. Jean Desessard, Mme Évelyne Didier, MM. Claude Dilain, Philippe Esnol, Alain Fouché, Mmes Samia Ghali, Fabienne Keller, M. Ronan Kerdraon, Mme Françoise Laurent-Perrigot, MM. Philippe Leroy, Michel Magras, Jean-Jacques Mirassou, Aymeri de Montesquiou, Robert Navarro, Philippe Paul, Jean-Pierre Plancade, Jean-Pierre Sueur, Yannick Vaugrenard, René Vestri et André Villiers.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
SYNTHÈSE .....	7
■ INTRODUCTION .....	17
COMMERCE ÉLECTRONIQUE : NOUVELLE VISIBILITÉ, NOUVEAUX QUESTIONNEMENTS .....	21
A. UN CHAMP D'ÉTUDE DÉLAISSÉ APRÈS L'EXPLOSION DE LA « BULLE INTERNET » .....	21
1. <i>Une crise profonde</i> .....	21
2. <i>Un scepticisme durable</i> .....	23
B. ... QUI RENAÎT À LA FAVEUR D'UNE CROISSANCE APPAREMMENT ROBUSTE .....	24
1. <i>Un dynamisme remarquable</i> .....	26
a) Une croissance qui pousse le commerce électronique hors du périmètre traditionnel de la vente à distance .....	26
b) Une croissance singulière à l'échelle internationale .....	28
c) Une croissance concentrée sur certains biens et services .....	30
2. <i>Un dynamisme durable ?</i> .....	32
a) Un marché ouvert et un contexte technologique désormais facilitateur .....	32
b) Des acteurs volontaires et innovants .....	33
c) Un bilan incertain, une dynamique à risque, des réussites souhaitables .....	34
■ DES VARIABLES CLÉ GLOBALEMENT FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DE L'E-COMMERCE .....	37
I. COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS .....	40
A. CONTRAINTES PESANT SUR LES CONSOMMATEURS .....	40
1. <i>Contrainte de temps</i> .....	40
a) La fin des « horloges sociales » .....	40
b) Un commerce aussi adapté à la rareté qu'à l'abondance du temps disponible .....	40
2. <i>Contrainte de lieu</i> .....	42
3. <i>Contrainte économique : facteur prix et coût des transports</i> .....	42
B. ASPIRATIONS DES CONSOMMATEURS .....	42
1. <i>Attrait pour les nouveautés</i> .....	42
2. <i>Préférence tendancielle pour les « biens supérieurs »</i> .....	43
3. <i>Liberté d'accéder à un choix élargi et à des produits rares</i> .....	44
4. <i>Goût pour une consommation moins « fordiste », de plus en plus individualisée</i> .....	44
5. <i>Intérêt pour les offres de « solution globale » dans le cadre d'une « économie de la fonctionnalité »</i> .....	45
6. <i>Développement durable</i> .....	47
II. ATTRACTIVITÉ DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE .....	47
A. NIVEAU DES PRIX .....	48
1. <i>Les facteurs d'amélioration de la concurrence</i> .....	48
2. <i>... semblent l'emporter sur les freins et les anomalies</i> ... ..	49
3. <i>... au regard de l'évolution constatée des prix</i> .....	53

a) Une tendance générale .....	53
b) Le cas particulier de l'alimentaire.....	54
c) Quel impact du « yield management » ? .....	55
<b>B. COMPÉTITIVITÉ HORS PRIX .....</b>	<b>55</b>
1. <i>Attractivité des sites et niveau de service</i> .....	56
2. <i>Souplesse et fiabilité de l'acheminement</i> .....	57
a) Délais de livraison ou de mise à disposition : un handicap structurel à relativiser.....	57
b) Une adaptation progressive à la diversité des besoins .....	58
3. <i>Propension aux innovations techniques et « marketing »</i> .....	59
a) Des techniques commerciales renouvelées.....	59
(1) Le signalement de réductions sur des services proposés à proximité .....	59
(2) Des ristournes systématiques pré-négociées auprès de certains sites marchands (« cashback ») .....	60
(3) Le regroupement d'acheteurs .....	60
(4) Le signalement et l'organisation de ventes exceptionnelles.....	61
(5) Les coupons de réduction .....	61
(6) La publicité comportementale.....	62
b) Le « shopping » social.....	63
c) Le « m-commerce » .....	65
(1) Le e-commerce « direct » à partir d'un mobile .....	65
(2) Les possibilités offertes par la géolocalisation : offres commerciales et shopping social.....	67
(3) Le mobile, instrument de paiement.....	68
(4) Le mobile, instrument d'information et de signalement d'extrême proximité .....	69
d) La réalité augmentée : quand l'expérience virtuelle concurrence l'expérience réelle .....	71
<b>III. UNIVERSALITÉ D'ACCÈS AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE.....</b>	<b>72</b>
<b>A. DIFFUSION ET AMÉLIORATION DES TIC.....</b>	<b>72</b>
1. <i>Accès au haut et au très haut débit</i> .....	72
2. <i>Persistance d'effets d'apprentissage et de cohorte</i> .....	73
3. <i>Multipllicité, disponibilité et performance des points d'accès</i> .....	74
a) Une pénétration croissante du mobile .....	74
b) Une diversification des points d'accès au commerce électronique .....	77
c) Une intelligence accrue des systèmes.....	77
<b>B. ACCESSIBILITÉ DES BIENS ET SERVICES VIA LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE .....</b>	<b>78</b>
<b>C. PERMÉABILITÉ DU COMMERCE PHYSIQUE A L'E-COMMERCE.....</b>	<b>81</b>
1. <i>Une « électronique » du commerce</i> .....	82
2. <i>Des stratégies « multicanal » aux stratégies « cross-canal »</i> .....	86
<b>D. PERSPECTIVES D'HYBRIDATION AVEC UNE SOCIABILITÉ ÉLECTRONIQUE EN PLEIN ESSOR.....</b>	<b>87</b>
<b>E. COMPLÉMENTARITÉ AVEC LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE « C TO C ».....</b>	<b>89</b>
1. <i>Une articulation cohérente pour les consommateurs</i> .....	89
2. <i>Des interactions économiques complexes, qui restent à explorer</i> .....	89
<b>IV. QUELQUES FACTEURS DE RISQUE D'UNE APPRÉCIATION DIFFICILE.....</b>	<b>91</b>
<b>A. FRAGILITÉ DE CERTAINS MODÈLES ÉCONOMIQUES.....</b>	<b>91</b>
1. <i>Une logistique exigeante</i> .....	93
a) Préparation des commandes .....	93
b) Acheminement et gestion des retours.....	94
2. <i>Un accès au marché onéreux</i> .....	95
a) Croissance des coûts d'acquisition de la clientèle .....	96

b) Quelle position stratégique rechercher dans le « réseau de valeur » ? .....	97
3. <i>Des ressources problématiques</i> .....	99
a) Les conditions parfois discriminatoires des fournisseurs.....	99
(1) Réticences de certains fournisseurs... ..	99
(2) ... et suprématie de certains marchands.....	100
b) La rareté de certains profils requis par un contexte d'innovation permanent.....	101
c) Des besoins de financement récurrents .....	102
4. <i>Crise et risque d'exacerbation de la concurrence par les prix</i> .....	103
<b>B. CONTRAINTES JURIDIQUES ET FISCALES</b> .....	104
1. <i>Le risque d'une protection excessive des consommateurs</i> .....	104
2. <i>Le risque d'une fiscalité fragilisante</i> .....	107
<b>C. DÉFIANCE DES CONSOMMATEURS</b> .....	110
1. <i>Le risque de tromperie</i> .....	110
2. <i>L'aléa d'un cas de force majeure</i> .....	111
3. <i>Les risques tenant au traitement des données bancaires et personnelles</i> .....	111
4. <i>D'éventuelles réticences face à un certain envahissement psychologique</i> .....	113
<b>■ QUEL AVENIR ?</b> .....	119
<b>I. QUELLES TRAJECTOIRES ENVISAGEABLES POUR L'E-COMMERCE ET LES AUTRES TYPES DE COMMERCES ?</b> .....	119
<b>A. RETOUR SUR L'EVOLUTION RÉCENTE DE LA STRUCTURE DE LA DISTRIBUTION</b> .....	119
<b>B. UN ESSOR PRÉVISIBLE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE, SELON DES MODALITÉS OUVERTES</b> .....	122
1. <i>Des perspectives de conquête qui font plutôt consensus</i> .....	122
2. <i>Un chemin de croissance sensible au contexte macroéconomique</i> .....	123
<b>C. DES COMMERCES PHYSIQUES AUX TRAJECTOIRES DÉVIÉES ET AUX PHYSIONOMIES MODIFIÉES</b> .....	124
1. <i>Grandes surfaces alimentaires</i> .....	125
2. <i>Grandes surfaces spécialisées</i> .....	128
3. <i>Commerce de proximité</i> .....	129
4. <i>Autres formes</i> .....	130
a) Commerces sur les lieux de transit.....	130
b) Regroupements de commerces.....	131
<b>D. UN IMPACT DIRECT SUR L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE</b> .....	132
<b>II. TROIS SCÉNARIOS DE CROISSANCE POUR 2022</b> .....	135
<b>A. LE SCÉNARIO CENTRAL : UN COMMERCE « ÉLECTRONISÉ », DES MENAGES LIBÉRÉS</b> .....	135
<b>B. VARIANTE N° 1 : L'E-COMMERCE, CORRECTIF PRO-CYCLIQUE A UN NIVEAU DE VIE DÉCLINANT</b> .....	139
<b>C. VARIANTE N° 2 : L'ACCÉLÉRATION « HÉDONISTE » DE L'E-COMMERCE, RELAIS DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b> .....	141
<b>EXAMEN EN DÉLÉGATION</b> .....	143

■ ANNEXES .....	151
<b>COMPTES RENDUS DES AUDITIONS .....</b>	<b>151</b>
I. JEAN-RÉMI GRATADOUR, VICE-PRÉSIDENT DE L'ACSEL, DIRECTEUR E-COMMERCE DE GÉOPOST ET MARIE GIROUD, CHARGÉE DE MISSION (ACSEL).....	151
II. PHILIPPE MOATI, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ PARIS DIDEROT .....	154
III. FRANÇOIS MOMBOISSE, PRÉSIDENT DE LA FEVAD ET MARC LOLIVIER, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL .....	158
IV. BENOÎT TABAKA, DIRECTEUR DES RELATIONS INSTITUTIONNELLES, PRICEMINISTER.....	164
V. FRANÇOIS COPIGNEAUX, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE COLIPOSTE .....	168
VI. ALAIN RALLET, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES, DIRECTEUR DE L'ADIS – ANALYSE DES DYNAMIQUES INDUSTRIELLES ET SOCIALES, UNIVERSITÉ PARIS-SUD .....	172
VII. PIERRE VOLLE, PROFESSEUR DE MARKETING MANAGEMENT À L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE.....	174
VIII. LUDOVIC DUPREZ, DIRECTEUR GÉNÉRAL ET COFONDATEUR DE CHRONODRIVE.....	177
IX. MARC SCHILLACI, PRÉSIDENT ET FONDATEUR D'OXATIS .....	181
X. PHILIPPE DE CLERMONT-TONNERRE, STAR SERVICE .....	184
XI. NATHALIE HOMOBONO, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA DGCCRF, CÉCILE PENDARIES, SOUS-DIRECTRICE DES AFFAIRES JURIDIQUES, DES POLITIQUES, DE LA CONCURRENCE ET DE LA CONSOMMATION, ET DIDIER GAUTIER, CHEF DU SERVICE NATIONAL DES ENQUÊTES DE LA DGCCRF .....	185
<b>COMPTES RENDUS DES VISITES.....</b>	<b>189</b>
I. SHOWROOMPRIVE.COM (SIÈGE ET ATELIERS), ENTRETIEN AVEC THIERRY PETIT, FONDATEUR ET DIRECTEUR ASSOCIÉ.....	189
II. PIXMANIA (SIÈGE), ENTRETIEN AVEC ULRIC JEROME, DIRECTEUR EXÉCUTIF .....	192
III. CASINO (MAGASIN EXPÉRIMENTAL DESTINÉ AUX MALVOYANTS) ENTRETIEN AVEC JEAN PREVOST, DIRECTEUR DE L'INNOVATION, THIBAUT DE POMPERY, DIRECTEUR DE CRÉATION ET JEAN-LUC FECHNER, CHARGÉ DES RELATIONS EXTÉRIEURES .....	196
IV. CHRONODRIVE (MAGASIN DE BRIE-COMTE-ROBERT), ENTRETIEN AVEC JULIEN MAQUAIRE, DIRECTEUR DE MAGASIN ET LUDOVIC DUPREZ, DIRECTEUR GÉNÉRAL ET COFONDATEUR DE CHRONODRIVE .....	200
<b>COMPTE RENDU DE L'ATELIER DE PROSPECTIVE SUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE.....</b>	<b>203</b>
<b>GLOSSAIRE E-COMMERCE .....</b>	<b>221</b>

## SYNTHÈSE

Les achats électroniques de biens et services par les particuliers sont estimés à 37 milliards d'euros en 2011, dont sept pour les courses de Noël. Ils ont triplé en 5 ans, si bien que la France se détache de la moyenne européenne pour se rapprocher de l'Allemagne, voire du Royaume-Uni. La Délégation à la prospective s'est interrogée, à un horizon de 10 ans, sur la durabilité et les conséquences de la croissance d'un secteur si bien-portant malgré la crise.

### I. DES « VARIABLES CLE » FAVORABLES À L'E-COMMERCE

L'e-commerce a déjà surmonté le handicap structurel de la distanciation physique et de prestations différées. A court et moyen terme, la puissance et la fiabilité de ses moteurs devraient le propulser en France à des niveaux inédits.

#### ► Comportement des consommateurs

Résultante de **contraintes** économiques, temporelles et géographiques, et d'**aspirations** à des offres nouvelles ainsi qu'au développement durable, le comportement des ménages est un facteur de croissance pérenne à l'horizon de l'étude.

#### ► Attractivité du commerce électronique

Avec une pondération variable, l'attrait de l'e-commerce résultera de sa **compétitivité-prix**, déjà acquise et qui augmente avec le coût des transports, et de sa **compétitivité hors prix**, qui repose sur de nombreuses sous-variables, plutôt bien orientées, tenant à la pertinence, à la diversité et à la qualité des services associés, des solutions d'acheminement et de paiement ainsi que, d'une façon générale, des innovations techniques ou de marketing.

#### ► Accès à l'e-commerce

On s'attend à une démultiplication de l'accès au commerce électronique avec une **diffusion et une mobilisation accrue d'Internet** et des technologies de l'information et de la communication (TIC), de nouveaux **biens et services** disponibles en ligne, une certaine **perméabilité du commerce physique à l'e-commerce**, de nombreuses perspectives d'**hybridation avec une sociabilité électronique** (forums, réseaux...) florissante et, enfin, une **complémentarité émergente avec les transactions électroniques entre particuliers**.

### ► Facteurs de risque

Certains modèles économiques apparaissent comme fragiles : la **logistique** est exigeante et coûteuse, l'**accès au marché**, de plus en plus onéreux. Maintes ressources sont problématiques, avec des **conditions imposées par les fournisseurs** parfois discriminatoires et des **difficultés à pourvoir certains emplois**. En focalisant l'attention sur les prix, la **crise** constitue un facteur aggravant. S'ajoute le risque, plus ténu, d'un **cumul local de contraintes juridiques et fiscales** favorisant les acteurs étrangers.

Mais, si certaines positions sont exposées, seule une **altération de la confiance des consommateurs** serait susceptible de stopper la croissance globale de l'e-commerce. Plus improbable, elle pourrait résulter des craintes, aujourd'hui en reflux, de tromperie et de vol de données personnelles, ou de la prise de conscience graduelle d'une sorte d'envahissement de la sphère cognitive par la sphère mercantile.

## II. DES INTERACTIONS NOUVELLES DANS LA DYNAMIQUE DE LA DISTRIBUTION

### ► Envol du commerce électronique

La croissance annuelle du secteur, de 28 % en moyenne de 2006 à 2010, s'établirait encore à 20 % en 2011. Le ralentissement paraît inexorable à mesure que les volumes augmentent et que s'approfondit une crise qui, toutefois, n'entame pas forcément le différentiel de croissance entre commerce électronique et autres commerces. Les acteurs de la distribution prévoient une expansion rapide de la part de l'e-commerce dans le commerce de détail : de moins de 5 % en 2010 à 24 % en 2020.

### ► Erosion des parts de la grande distribution et besoin de proximité

La résilience du commerce de proximité se confirme. Son rebond est attendu. En contrepoint, la part de marché des grandes surfaces d'alimentation générale (GSA) décroît depuis 2004. Celle des hypermarchés a reculé de 35 % à 32 %, de 1999 et 2009. Le chiffre d'affaires des grandes surfaces spécialisées (« high tech », électroménager, vêtements, bricolage...), après avoir rogné celui des GSA, est maintenant aspiré par l'e-commerce qui devrait bientôt, avec le succès prévisible des « drives »<sup>1</sup>, mordre significativement sur l'activité de ces mêmes GSA.

Toutes ces évolutions sont cohérentes avec le rejet d'une consommation chronophage et énergivore ainsi qu'un besoin prosaïque d'économies. Déjà, les grandes enseignes adoptent des **stratégies « multi-canal »** de distribution, physique et électronique, et diversifient leurs gammes et leurs surfaces de

---

<sup>1</sup> Entrepôts aménagés pour l'accueil d'automobilistes venant y chercher des courses commandées sur Internet.



vente afin de s'adresser, partout, à tous les consommateurs. La coordination de ces canaux de vente implique une « **électronisation** » du commerce.

### **III. 2022 : UN COMMERCE ÉLECTRONIQUE LIBÉRATEUR ET PROCYCLIQUE**

Le déploiement de l'e-commerce paraît **inéluçtable**, mais relativement **indéterminé** dans ses modalités. Les axes de son développement dépendront, pour une large part, du revenu des ménages et donc du **cadre macroéconomique**, donnée plutôt exogène en raison de la mondialisation. Ce contexte est l'**élément différenciateur des trois scénarios ici proposés**.

Le **premier scénario** est le **socle** de notre réflexion prospective. Il est basé sur une croissance économique moyenne de 1 % jusqu'en 2022. Les deux autres scénarios sont des variantes de ce scénario central. Le premier se déploie sur fond de stagnation économique et le second, sur la base d'une reprise tangible. Dans ces variantes, l'e-commerce se révélera « procyclique », accentuant l'orientation spontanée de l'activité, ici défavorable, là favorable.

#### **■ Scénario central - Croissance économique moyenne de 1 % (2012-2022)** **Un commerce « électronique », des ménages « libérés »**

Internet, d'un accès toujours plus général, devient le préalable à toute acquisition, dans une quête d'optimisation budgétaire et afin de consulter des tiers ou des proches, notamment dans le cadre centrifuge des sociabilités électroniques. Ce faisant, les ménages renoncent plus volontiers à leurs marques ou à leurs enseignes habituelles.

► **Une consommation polarisée** - Le spectacle de la profusion cesse de fasciner. Les grandes surfaces de vente se démodent au profit d'offres plus proches, plus personnalisées, plus élaborées et riches en services, soutenues par des publicités célébrant une liberté recouvrée, ou flattant la spécificité des goûts de chacun. Les biens supérieurs (livres, musique, films, tourisme...), souvent proposés en « bouquets » numérisés, font l'objet d'une appétence accrue. Pour certaines dépenses, les ménages privilégient alors le bas de gamme ou des rachats sur Internet à des particuliers, afin de mieux accéder, ailleurs, à l'artisanat, au luxe, aux voyages, au « sur-mesure » ou à des biens et services culturels, techniques ou innovants...

► **Concurrence et turbulences pour les enseignes** - Les consommateurs sont de plus en plus en confiance avec les e-commerçants. Or, leurs moyens stagnent. Ils se focalisent alors sur les prix, renforçant la concurrence sur un

marché qui tend, en outre, à s'internationaliser. Les « pure players »<sup>1</sup>, dont la rentabilité est souvent problématique, en souffrent, tandis que les « click and mortars »<sup>2</sup>, mieux autofinancés pour leurs activités de vente sur Internet, peinent alors à redimensionner, relocaliser ou adapter des surfaces à l'attractivité déclinante.

Avec des marges réduites, une demande volatile, mais aussi des opportunités de conquêtes, adopter une stratégie optimale s'avère crucial et ardu. Les fonctions d'intermédiation propres à l'e-commerce compliquent encore l'équation d'un positionnement réussi dans un circuit que les marques à forte notoriété peuvent d'ailleurs chercher à contourner. Les restructurations d'activité s'accélèrent, sauf pour le grand luxe, porté par certains marchés émergents.

► **Un commerce « électronique », des clients cernés** - La distinction entre commerce physique et électronique s'estompe avec les stratégies « multicanal » de diversification des accès à une même offre. Nulle enseigne ne peut négliger la visibilité et les ventes que permet Internet, tandis que les « pure players » veulent des ancrages (magasins, « show-room », stands...) pour multiplier les forces de rappel sur une clientèle volage.

La part de l'e-commerce stricto sensu (ventes via Internet) devient moins significative. Grâce aux TIC, les séquences d'achat, du renseignement au paiement et à la livraison, s'articulent sur différents canaux en synergie : supports connectés - ordinateurs et mobiles, les seconds prenant le pas sur les premiers - et magasins ou relais physiques signalés électroniquement.

De nombreux consommateurs, « tracés » par leurs mobiles géolocalisables, conçoivent alors une certaine défiance pour ce commerce « électronique », protéiforme et omniprésent ...

► **Une offre toujours plus en phase avec la demande** - ... mais la souplesse qu'il procure finit par le rendre incontournable. Avec une logistique de livraison optimisée (grâce à des avancées en termes de mutualisation et d'intermodalité), l'offre et la distribution s'adaptent rapidement et à moindre coût aux évolutions spontanées de la demande.

Ces dernières résultent d'aspirations hédonistes, de contraintes économiques et temporelles, ainsi que d'une mauvaise conscience environnementale. La population en vient à partager un désir accru de proximité et de contact, une certaine frugalité énergétique et une indisposition marquée pour les courses redondantes, jugées trop chères, trop longues et trop rébarbatives.

---

<sup>1</sup> Commerces électroniques qui ont été créés et se sont développés comme tels.

<sup>2</sup> Commerces physiques ayant étendu leur activité au commerce électronique.

► **Des ménages « libérés » grâce au commerce électronique puis de proximité -**

▪ **Le commerce électronique poursuit une croissance globale** au profit d'acteurs à forte compétitivité-prix, ou aux offres ciblées ou novatrices, parfois rattachables à l'« économie de la fonctionnalité » (cf. *variante haute*). La progression est notable pour les biens culturels, dont la numérisation se généralise, et pour l'alimentaire, longtemps à la traîne : les drives sont plébiscités par les ménages bi-actifs, bientôt séduits, pour certains, par des solutions inédites d'approvisionnement automatisées, concomitante à la diffusion de l'« Internet des objets ».

▪ **Les commerces de proximité se renforcent** progressivement dans les villes, puis dans les campagnes. Les petits commerces deviennent souvent les postes avancés de grandes enseignes. Ils s'« électronisent » à leur tour : outre l'avantage d'une présence sur Internet, on peut y effectuer de nouvelles commandes, des réservations, y récupérer des achats, même effectuée sur des sites partenaires, voire concurrents. L'offre de proximité s'enrichit en services tels que la livraison, l'installation ou l'entretien de biens faisant l'objet de mise à disposition ou de commandes électroniques, sans stocks préalables. Par ailleurs, les propositions commerciales, physiques et électroniques, se multiplient sur les lieux de transit.

▪ **Le volume d'affaire des grandes surfaces diminue** corrélativement et les friches commerciales se multiplient. Même les grandes surfaces spécialisées, malgré un rapport prix/conseil favorable, cèdent du terrain aux sites de vente (qui sont parfois les leurs) où présentation, conseil et service après-vente ne cessent de s'améliorer. Pour préserver leur chiffre d'affaires, les enseignes de la grande distribution poursuivent la diversification de leurs canaux de vente, mais tentent aussi de préserver l'attractivité de leurs surfaces traditionnelles en adoptant une orientation « low cost », voire, à l'inverse, en les « réenchantant » avec de nouveaux services, des « univers » thématiques...

▪ **Les ménages jouissent d'une nouvelle liberté** : bientôt, le très haut débit se généralise et l'ubiquité d'un commerce totalement « électronisé » rejoint celle du télétravail, dont la pratique se répand, et de nombreux services publics disponibles en ligne. Après certains centres-villes, les ménages réinvestissent, en partie, les milieux ruraux pour réduire leurs frais de logement avec une qualité de vie parfois améliorée.

■ *Variante basse - Stagnation économique puis déflation*

**Un e-commerce « low cost », amortisseur puis amplificateur de la crise**

Avec une contrainte économique renforcée, l'e-commerce cultive surtout sa compétitivité-prix.

► **On assiste à une perte de valeur généralisée** - Les ménages, dont le temps disponible augmente avec la baisse du taux d'emploi, peuvent se livrer aux arbitrages les plus fins, écumant les remises et « bons plans » qui pullulent sur la Toile, et se jouent tant bien que mal de politiques tarifaires toujours plus subtiles.

Le volume des transactions entre particuliers explose, non seulement pour les ventes, mais aussi pour de simples locations ou du troc, y compris pour des services. L'autoproduction agricole connaît une progression marquée. La demande finale se tasse car on parvient à un même degré d'utilité globale avec une moindre production marchande.

Alors, une concurrence exacerbée comprime à l'excès les marges des vendeurs et les tarifs des fournisseurs, si bien que l'e-commerce contribue à l'amorce d'un mouvement durable de déflation (rémunérations et prix orientés à la baisse).

► **L'offre se recompose brutalement** - La moindre erreur de positionnement stratégique est sanctionnée ; de nombreux « pure players » font faillite et les enseignes généralistes misant sur un certain confort d'achat se révèlent brusquement inadaptées à une clientèle budgétairement laminée.

Certes, le commerce électronique poursuit sa croissance globale, mais elle se concentre sur les acteurs pouvant s'appuyer sur une forte compétitivité-prix (qui, tel Amazon, peuvent se prévaloir de volumes de vente très importants pour accéder aux meilleures conditions des fournisseurs) ou sur des marchés de niche, orientés vers des clientèles spécifiques ou aisées.

Pour sa part, la grande distribution « low cost » ou, du moins, « orientée prix », reprend dans un premier temps sa croissance. Dans un second temps, l'automatisation progressive du traitement des commandes, la mutualisation des transports ainsi qu'une baisse du coût de la main d'œuvre, permettent une « électronique » massive du « low cost » ainsi qu'un essor, plus lent dans ce scénario, des drives, voire des livraisons à domicile pour l'ensemble des consommables domestiques.

■ *Variante haute* — *Croissance moyenne de 2 %*

**Un e-commerce plus « hédonique », une croissance plus forte et vertueuse**

Dans un contexte de reprise économique générale, l'hédonisme des consommateurs s'exprime davantage, ce qui incline les e-commerces à améliorer leur compétitivité hors prix. De même, la sensibilité écologique se renforce, cela d'autant plus que le coût de l'énergie et des transports suit l'orientation, plus ascendante, de la demande mondiale.

► **Les offres créatrices de valeur et respectueuses de l'environnement se multiplient** - Offres globales, « bouquets » de biens et services apportant des « solutions » aux divers « problèmes » - s'approvisionner, concevoir/créer/entretenir une cuisine, gérer le linge, se déplacer etc. - rencontrent un succès grandissant, soutenu et complété par la politique publique d'aide aux services à la personne, onéreuse mais encore finançable.

L'« économie de la fonctionnalité » émerge : les biens font plus souvent l'objet de mises à disposition successives, vertueuses sur le plan environnemental, au bénéfice de services sollicités pour la conception, le suivi et la fourniture de prestations complexes. Sous un autre angle, la cherté des transports particuliers soutient la compétitivité-prix de l'e-commerce.

► **La croissance potentielle se renforce** - Toutes choses égales par ailleurs, ces innovations commerciales sont créatrices de valeur ajoutée. En outre, au sein des ménages avec enfants, les gains de temps permis par un recours résolu au commerce électronique, aux diverses « solutions » intégrées qu'il propose, ainsi qu'aux purs services à la personne, décident un nombre croissant de parents à rejoindre la population active, ou à s'y maintenir.



### Champ de l'étude et définitions

Selon l'OCDE, le commerce électronique, ou « e-commerce » en anglais, est « la vente ou l'achat de biens ou de services, effectués par une entreprise, un particulier, une administration ou toute autre entité publique ou privée, et réalisé au moyen d'un réseau électronique ».

On distingue ainsi les échanges électroniques entre entreprises, souvent dits « B to B » (acronyme anglais de « Business to Business »), le commerce électronique à destination des particuliers (ou « B to C » pour « Business to Consumer »), le commerce électronique entre particuliers (ou « C to C » pour « Consumer to Consumer »), enfin, les échanges électroniques entre les entreprises privées et le gouvernement, dits « B to G » (« Business to Government ») ou « B to A » (« Business to Administration »). Aujourd'hui, le commerce « B to B » représenterait les 9/10<sup>èmes</sup> du commerce électronique.

Le présent rapport se propose d'étudier, sous un angle prospectif, le **commerce électronique « B to C »**, s'agissant plus précisément du **commerce de détail** (maillon final de la chaîne de distribution, qu'on oppose au commerce en gros), champ qui exclut le commerce et la réparation automobile.

On peut citer parmi les principaux biens et services vendus *via* Internet aux particuliers, les biens culturels, le matériel informatique, le secteur du tourisme et des loisirs (séjours, voyages, locations, billets de train, d'avion...), les biens de consommation courante (vêtements, meubles, électroménager, jouets, alimentation) ou des services tels que la banque ou l'assurance en ligne.

D'emblée, on relèvera que **le rôle prépondérant de l'intermédiation commerciale pour procurer des biens et des services aux consommateurs n'est pas ici remis en cause** : l'immense majorité des sites de vente ne sont pas ceux des producteurs. Ainsi **le commerce électronique est d'abord du commerce**, « qui consiste à acheter des produits à des tiers pour la revente en état »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Définition de l'INSEE.





## ■ INTRODUCTION

Notre rapport au monde passe désormais par Internet. Son usage se répand inexorablement, aussi bien pour communiquer que pour s'informer ou satisfaire à diverses contingences quotidiennes. Au terme d'une décennie de croissance accélérée, le commerce électronique se trouve, ainsi, en voie de banalisation complète auprès des personnes en âge de consommer.

C'est en internaute aguerri qu'on écume aujourd'hui les ressources du web pour toute acquisition, toute réservation, tout déplacement, tout service, parfois pour des montants modiques. En consommateur avisé, on compare les conditions de vente, on s'enquiert de l'avis et de l'expérience d'autres internautes, on en pondère la fiabilité. Les outils de recherche et les sites de vente sont, eux, toujours plus engageants, « intuitifs » et adaptés à des supports qui se diversifient : ordinateurs, mobiles, tablettes, téléviseurs... On n'en est que plus incité à les fréquenter, quel que soit le lieu et le motif, de la simple prise de renseignements à l'acceptation d'une offre.

La « révolution de l'e-commerce » est une révolution des usages qui est bien plus qu'une sous-révolution de l'Internet ! Mais, incubée dans l'intimité des foyers connectés, démultipliée par les téléphones personnels, elle demeure encore, sous bien des aspects, silencieuse.

Pour l'instant, rien n'a vraiment changé dans la conformation de la distribution, toujours marquée par le règne des grandes surfaces de vente et le rayonnement d'amas commerciaux péri-urbains auprès d'une population dont le mode de vie est caractérisé par un usage récurrent des transports.

Bien sûr, même l'individu le plus réfractaire à Internet n'ignore pas qu'il se passe quelque chose de nouveau dans la sphère commerciale. Ici, une boutique se met à distribuer des colis contre signature, là, des opportunités commerciales sont signalées à partir d'un mobile, ailleurs, des magasins portent désormais l'enseigne d'un e-commerçant, ou proposent un alignement de bornes interactives accessibles aux conducteurs automobiles... Partout, enfin, des publicités recommandent tel ou tel site marchand, et les conversations sont loin d'être étanches à la geste inépuisable des explorations commerciales électroniques (dont une livraison conforme est le dénouement ordinaire).

Mais hormis l'expérience, personnelle ou partagée, d'un temps libre quelque fois consommé par Internet, point de bouleversements tangibles : le paysage commercial, cohérent avec un certain type de répartition spatiale des ménages, n'a pas fondamentalement évolué depuis une dizaine d'années.

Or, voilà qu'en dépit d'un scepticisme longtemps de mise (depuis l'éclatement de la « bulle Internet » en 2000), le commerce électronique poursuit, même au cœur de la crise, une robuste croissance à deux chiffres. Particulièrement en France, il paraît toujours plus en phase avec des consommateurs travaillés par des aspirations hédoniques, par une sorte de « surmoi » environnemental et, surtout, par un cumul parfois inextricable de contraintes temporelles et économiques.

Se pourrait-il qu'un décalage croissant entre la réalité des flux commerciaux et la structuration physique du commerce, implique tôt ou tard un ajustement d'ensemble ? Certains équilibres, qui décident aujourd'hui de nos modes de vie, voire de notre implantation sur le territoire, peuvent-ils se trouver modifiés à leur tour ? Au fond, la « variable sociétale » que constituent les modalités de la consommation serait-elle en passe de franchir un « écart critique », avec des conséquences systémiques démultipliées ?

On le voit, les enjeux liés à l'essor du commerce électronique sont cruciaux. Peut-être ne se résument-ils pas aux innovations commerciales, aux évolutions qualitatives de la consommation des ménages et aux mutations de la distribution - ce qui serait déjà beaucoup.

Pour instruire ce rapport, j'ai rencontré de nombreux acteurs et observateurs du commerce électronique, quelques fois à la faveur de déplacements *in situ*, dont la disponibilité n'a eu d'égales que la richesse du propos et la force de l'engagement professionnel. Un atelier de prospective, organisé par la suite, n'a pas manqué de susciter des échanges d'une exceptionnelle qualité.

Parce qu'il est le laboratoire de notre quotidien, parce que des réussites fulgurantes y demeurent possibles, mais aussi parce qu'aucune position n'y est durablement acquise, le commerce électronique figure parmi les milieux les plus stimulants. Par delà les doutes ou les inquiétudes, dont l'expression paraît bien légitime dans un contexte de crise et de concurrence exacerbée, que d'énergie communicative, que d'expériences offertes en partage, enfin, que de compétences insondables !

J'exprime ici, à l'attention des personnes qui m'ont généreusement consacré de leur temps, ma profonde gratitude. C'est avec profit qu'on se reportera aux comptes-rendus de l'ensemble de mes entretiens et de l'atelier de prospective, qui figurent en annexe.

\* \* \*

\*

Ma réflexion s'engage par un chapitre préliminaire qui expose et commente les données disponibles sur la croissance de l'e-commerce, dont le volume franchit chaque année des seuils plus significatifs.

Puis, le rapport s'organise en deux parties. La première pose les jalons d'une démarche prospective. Les principales « variables clé », jugées décisives pour l'essor du commerce électronique, sont passées en revue, avant de discuter des principaux risques pesant sur ce développement.

Cet examen d'ensemble permet de conclure, en dépit de certains aléas, à une forte et prometteuse adéquation entre les attentes des consommateurs et la capacité de l'e-commerce -ou plus exactement, nous le verrons, d'un commerce « électronisé »- à les combler.

La seconde partie explore les trajectoires potentielles des différents types de distribution et d'enseignes dans ce contexte d'« électronique » progressive du commerce, en cohérence avec quelques problématiques d'aménagement du territoire.

Trois scénarios sont alors proposés à l'horizon de 2022 pour l'avenir des consommateurs dans leur environnement économique et commercial, sans négliger d'élargir le champ de vision à certains aspects liés au développement durable ou aux dynamiques territoriales.

NB : le commerce électronique emprunte un vocabulaire mouvant, à forte résonance anglo-saxonne, qui mêle au jargon du « marketing » celui des technologies nouvelles. Je me suis efforcé de préserver le lecteur d'une acculturation totale. Toutefois, l'emploi ou le signalement de quelques termes ou expressions spécifiques m'ont semblés incontournables par l'étendue ou l'exclusivité de leur usage. Un glossaire les recense à la fin de ce volume.



## COMMERCE ÉLECTRONIQUE : NOUVELLE VISIBILITÉ, NOUVEAUX QUESTIONNEMENTS

Après l'explosion de la bulle Internet, de nombreux observateurs ont durablement détourné leur attention du commerce électronique, qui redémarrait pourtant sur des bases assainies. Cette croissance, finalement robuste et relativement indifférente à la crise, attire à nouveau les projecteurs. Est-elle exempte d'incertitudes ?

### A. UN CHAMP D'ÉTUDE DÉLAISSÉ APRÈS L'EXPLOSION DE LA « BULLE INTERNET »...

#### 1. Une crise profonde

Au milieu des années quatre vingt-dix, l'e-commerce entame un premier essor, rapidement contrarié en France par les conditions de son émergence, avec la nécessité d'effectuer une transition difficile à partir d'un Minitel largement répandu, et des tarifs de connexion élevés.

#### L'e-commerce en 1995...

« « Site Web », « serveur commercial » - déformation Minitel oblige : on mélange un peu tous les termes pour désigner l'e-commerce en gestation. Les sites sont lents et bizarrement fichus, avec un design sommaire, des pages interminables... L'e-commerce au début n'est pas vraiment sexy ; il ressemble à du marketing direct sur l'écran monochrome d'un Minitel.

Dans la majorité des cas, les sites se contentent de décrire leurs activités et de publier leurs catalogues de produits ou de services : caractéristiques, disponibilité, promotions. (...) L'achat en ligne n'est directement possible que sur 3suisses.com, La Boutique du télé-achat de Pierre Bellemare et Novalis. (...)

La France s'installe en effet durablement dans les derniers rangs des pays européens en termes d'abonnement « privé » à Internet, loin derrière la Grande Bretagne et l'Allemagne.

Sur le 1,8 million de foyers français équipés en micro-ordinateurs, soit trois fois moins que les Anglais, 58 000 sont abonnés à Internet (près de 3 % seulement). L'année suivante, en 1996, ils seront 120 000 particuliers connectés à Internet et 370 000 professionnels (chercheurs, universitaires, entreprises). (...)

Le Minitel est certes en cause, mais il y a aussi le coût de l'abonnement Internet pour un débit poussif (...). Le modem se bloque avec la ligne téléphonique : regarder la télévision tout en surfant sur Internet relève de la science-fiction ! Et se connecter à un site e-commerce, de la bravoure... »

Source : « 2020 : la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté », Catherine BARBA, Fédération e-commerce et vente à distance, juin 2011.

Quoi qu'il en soit, à la fin des années 1990, l'e-commerce semblait promis à une croissance exponentielle ; le succès d'Amazon revêtait un caractère emblématique, tandis que de nombreuses « start-up »<sup>1</sup> suscitaient tous les espoirs.

La plupart des rapports et publications ont alors, sinon prophétisé un développement accéléré du commerce électronique, du moins étudié les conditions de cet essor.

C'est ainsi qu'au tournant des années 2000, les capitaux se sont massivement investis dans la « nouvelle économie ». L'éclatement de la « bulle Internet » qui s'est ensuivie a entraîné un ajustement sévère des perspectives offertes par le commerce électronique. C'est alors que « les « infomédiaires »<sup>2</sup> (Google, Ebay, Facebook, Twitter...) ont volé la vedette aux commerçants électroniques tandis que, parmi ces derniers, l'on a assisté à un retour en force des entreprises commerciales traditionnelles, en premier lieu les entreprises de vente à distance »<sup>3</sup>.

#### **Boo.com : un site caractéristique de la « bulle Internet »**

*« Après avoir « cramé » 120 millions de dollars en quelques mois, le site de vêtements d'avant-garde boo.com fait naufrage. L'histoire de Boo incarne la démesure financière qui règne sur la Net Economie de 2000.*

*Basée à Londres, cette start-up menée par un critique littéraire et un ancien mannequin suédois était devenue en quelques semaines une multinationale avec des bureaux dans six pays, dont un à Paris. Bernard Arnault s'était octroyé 8,5% du capital pour un apport évalué à plus de huit millions de dollars. Les attentes étaient fortes. A sa sortie en novembre, le site est si perfectionné avec ses animations en 3D, qu'il est impossible de le consulter sans haut débit : 98% des internautes se connectent avec des modems élémentaires !*

*« Commander sur boo.com n'était pas, comme partout ailleurs à l'époque, lent et compliqué : c'était juste impossible » La société continue pourtant à « brûler », raconte-t-on, onze millions de dollars par mois en salaires, publicité, technique... Les réserves financières s'épuisent, le plan de redressement arrive trop tard. La société est mise en liquidation judiciaire en mai 2000 ».*

*Source : Ibid.*

<sup>1</sup> En français « jeune pousse » ; l'expression désigne les jeunes entreprises ayant un potentiel de croissance rapide.

<sup>2</sup> Néologisme formé de « information » et « intermédiaire ».

<sup>3</sup> Alain Rallet, « L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique », *Prospective et Entreprise* n°11, février 2010.

## 2. Un scepticisme durable

De même qu'on distingue, en économie, la sphère financière de la sphère réelle, il est possible de distinguer, pour ce qui est du commerce, la sphère numérique de la sphère physique. Toute intervention dans la sphère numérique du commerce trouve habituellement sa traduction dans la sphère physique (livraison ou service effectifs), sauf pour quelques biens complètement dématérialisés (musique, programmes, etc.).

Après une période de fascination initiale, beaucoup ont réalisé que les changements étaient finalement ténus pour ce qui concerne la sphère physique : **le commerce électronique, en dépit de la multiplication de ses avatars, ne s'émanciperait guère des fondamentaux de la traditionnelle vente à distance (VAD).**

Pour Alain Rallet<sup>1</sup>, « (...) jusqu'à maintenant, le e-commerce n'est qu'une version plus attrayante d'un vieux canal de vente. Il y a d'ailleurs un paradoxe à l'avoir érigé comme parangon de la modernité commerciale. C'est le résultat de la fascination pour la technologie en tant que telle au détriment de l'attention portée aux pratiques commerciales. **On arrive ainsi à s'émerveiller de la possibilité de commander par un clic plutôt que par téléphone. Mais en vérité, l'essentiel de l'activité est la même, à savoir la gestion logistique des flux.** C'est bien pourquoi les acteurs de la VAD traditionnelle ont fait un retour en force dans le e-commerce. Tandis que les nouveaux acteurs qui ont réussi sont ceux qui ont su acquérir les compétences de la VAD traditionnelle ».

Si, au milieu de la décennie 2000, l'e-commerce renoue avec une croissance largement supérieure à 20 %, cette progression ne porte que sur des volumes encore peu significatifs et les anticipations dominantes vont demeurer celles d'un ralentissement notable de la croissance du commerce électronique, marqué par la difficulté de s'émanciper nettement de l'étiage traditionnel de la vente à distance.

Le même auteur explique que **« la vente en ligne reste un phénomène limité par rapport à l'ensemble du commerce de détail.**

*« Les ventes sur Internet augmentent de manière importante, à raison même de la croissance et de la taille de la « base installée » du commerce en ligne, mais ne perdons pas de vue qu'à l'échelle, non des commerçants en ligne ou de tel ou tel secteur, mais de l'économie tout entière, la commande en ligne reste un marché de niche, celui de la vente à distance dont le poids traditionnel se situe entre 2 et 5 % du commerce de détail selon les pays.*

---

<sup>1</sup> « L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique », *Prospective et Entreprise* n°11, février 2010.

*« Les chiffres de croissance impressionnants annoncés par les acteurs du secteur ne doivent pas nous tromper : bien que dopée par Internet, **la vente à distance n'a pas encore changé d'échelle.***

*« Prenons l'exemple du marché qui est sans doute le plus avancé, celui du marché américain. Le commerce en ligne ne représente que 3,8 %<sup>1</sup> du commerce de détail aux États-Unis. Il a constamment progressé mais il n'a pas non plus explosé ». Pour le même auteur, « il est bien difficile de prédire l'évolution à 10 ans de la part du e-commerce. Car de nombreux facteurs sont en jeu. On peut cependant formuler une hypothèse simple : le e-commerce sortira de la niche de marché de la VAD s'il propose de réelles innovations aux consommateurs ».*

Selon la Fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD), la cannibalisation progressive par Internet des canaux de commande de la vente à distance est en effet avérée : *« la part des commandes par Internet dans le CA de la VAD a progressé de 15 % en 2001 à 79 % en 2008 (contre 20 % pour les commandes par téléphone et courrier). **Il reste une marge de progression mais elle est faible et n'accroît pas, en tant que telle, la part de marché de la VAD** ».*

Autre exemple de prudence : dans le rapport de Greenwich Consulting annexé au rapport de la commission des finances (voir encadré ci-dessous), il était anticipé, de 2009 à 2014, un ralentissement assez marqué de la croissance annuelle de l'e-commerce : de 15 % en 2010 à 5 % en 2014.

### **B. ... QUI RENAÎT À LA FAVEUR D'UNE CROISSANCE APPAREMMENT ROBUSTE**

Des rapports récents marquent un intérêt renouvelé pour le commerce électronique, notamment en France.

#### **Un champ de réflexion réinvesti**

- en décembre 2009, le CREDOC<sup>2</sup> a publié une étude de Martial Ranvier faisant un état des lieux de la vente de produits alimentaire sur Internet (Cahier de recherche n° 262) ;

- en février 2010, la direction générale adjointe des études, de la prospective et de l'innovation de la CCIP a produit une étude, dans la série « Prospective et Entreprise » (n° 11), intitulée « L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique ». Elle comporte deux parties ; la première, par Alain Rallet, porte sur « le commerce à l'ère de l'économie numérique » et explicite l'état et les enjeux actuels du commerce électronique ; la seconde, par Hélène Perrin Boulonne, dresse des « scénarios pour l'évolution du commerce à l'ère de l'économie numérique » ;

<sup>1</sup> Cette part est passée de 3,8 % au 4<sup>ème</sup> trimestre 2009 à 4,6 % au deuxième trimestre 2011.

<sup>2</sup> Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.



- le 30 mars 2010, la CCIP a organisé un séminaire intitulé « e-commerce ou électronisation du commerce », à l'occasion duquel COE-REXECODE a produit un document de travail, publié en avril 2010, intitulé « Enjeux du développement du commerce électronique » ;
- la commission des finances du Sénat a publié le 7 avril 2010 un rapport d'information intitulé « Le développement du commerce électronique : quel impact sur les finances publiques ? » ;
- en décembre 2010, le CREDOC a publié une étude de Philippe Moati intitulée « Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur » (Cahier de recherche n° 271). Si le champ de l'enquête est l'ensemble du commerce de détail, hors service et hors e-commerce, le « choc des nouvelles technologies » y est une problématique transverse, largement abordée ;
- en mars 2011, le cabinet Mc Kinsey & Company a diffusé l'étude « Impact d'Internet sur l'économie française – Comment Internet transforme notre pays » ;
- en juin 2011, est paru un ouvrage intitulé « 2020 : la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté » par Catherine Barba, à l'initiative de la FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance) ;
- en septembre 2011, Philippe MOATI a publié un ouvrage intitulé « La nouvelle révolution commerciale ».

Cette attention bienvenue succède à une phase au cours de laquelle la réflexion mondiale a plutôt considéré le développement de l'e-commerce comme un sujet à moindre enjeu théorique (en rupture avec l'effervescence conceptuelle observée au tournant des années 2000).

En revanche, on assiste depuis quelques années, d'abord dans le monde anglo-saxon puis en France, à un foisonnement de publications à visées plus pratiques, souvent orientées « marketing », pour construire ou optimiser un commerce électronique<sup>1</sup>.

Par ailleurs, se tient depuis 2004 à Paris un salon de l'e-commerce qui est devenu un grand rendez-vous européen pour les acteurs du secteur.

Le fait que le commerce électronique atteigne finalement une certaine « masse critique » et une nouvelle visibilité justifie probablement ce regain d'intérêt national : depuis maintenant une demi-décennie, la croissance annuelle de l'e-commerce dépasserait les 20 %...

---

<sup>1</sup> Comme exemple d'ouvrage français particulièrement construit et abouti : « E-commerce – de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle », par Pierre Volle et Henri Isaac, mai 2011 (2<sup>ème</sup> édition).

## 1. Un dynamisme remarquable

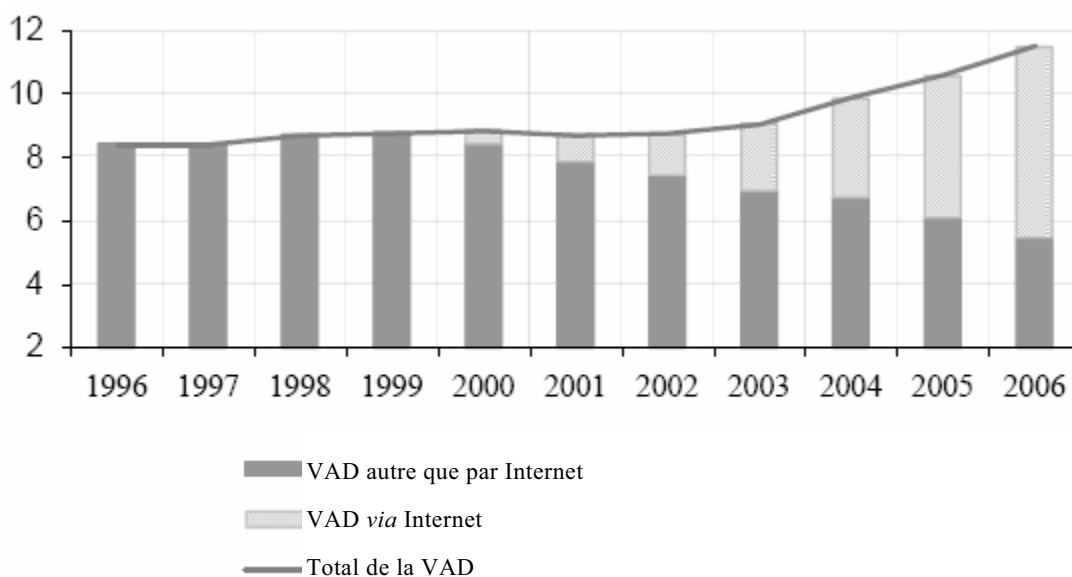
a) *Une croissance qui pousse le commerce électronique hors du périmètre traditionnel de la vente à distance*

Nonobstant une statistique publique désormais lacunaire<sup>1</sup>, le commerce électronique connaît une **trajectoire fortement ascendante**, sur laquelle la crise semble n'avoir eu, en outre, que peu de prise.

Il apparaît en premier lieu que, depuis le milieu des années 2000, le développement de la vente en ligne va **au-delà d'une simple substitution** d'un mode de commande à un autre **dans le périmètre habituel de la vente à distance**. Le graphe suivant fait clairement apparaître, à partir de 2004-2005, une augmentation du volume total de la vente à distance, la vente par Internet faisant alors plus que remplacer les modalités traditionnelles (poste, téléphone...) de la VAD :

### ÉVOLUTION DE LA VENTE À DISTANCE DE PRODUITS PAR INTERNET ET PAR LES AUTRES CANAUX

*(Chiffre d'affaires en milliards d'euros constants)*



Source : « *Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur* » par Philippe Moati, Cahier de recherche n° 271.

<sup>1</sup> D'après Alain Rallet, « il est dommage que la France (le Service des études et des statistiques industrielles notamment) ait arrêté de produire des statistiques de commerce électronique sur les ménages. Seuls restent disponibles les parts d'achat et de vente électronique dans le CA des entreprises par branche ». Les Etats-Unis disposent en revanche de statistiques officielles sur le commerce électronique B to C.

Certes, d'après REXECODE, on peut estimer que les ventes en ligne ne représentaient guère plus de 2 % de l'ensemble des dépenses en biens et services des ménages français en 2009.

Mais, d'une part, « *ce chiffre ne serait pas très éloigné de celui que l'on peut évaluer pour les Etats-Unis (environ 2,5 %)* », où la diffusion du commerce électronique est historiquement avancée.

En second lieu, au vu des évolutions du marché en 2009 et en 2010 et avec une progression qui, dans la durée, paraît s'établir autour de 5 ou 6 milliards d'euros par an, **il n'est pas exclu d'assister assez rapidement à un changement d'échelle** dont l'avènement paraissait, à la fin des années 2000, encore hypothétique :

#### CROISSANCE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE (EN VALEUR)

	Commerce électronique (produits + services)*				
	Nombre de sites marchands	Nombre d'acheteurs en ligne*** (en millions)	Dépense moyenne annuelle par acheteur	Total <sup>1</sup> (en Md€)	Progression annuelle
2006	-	17,8	653 €	11,6	-
2007	-	19,9	783 €	15,6	34 %
2008	47 000	22,5	888 €	20	28 %
2009	64 000	24,4	1025 €	25	25 %
2010	82 000	25,1 (1 <sup>er</sup> T)	1115 €	31	24 %
2011 <sup>2</sup>	≥ 100 000 ?	28 (1 <sup>er</sup> T)	-	37	20 %

\* source FEVAD ; chiffres agréés par le Secrétariat d'Etat chargé du commerce.

\*\* source INSEE

\*\*\* source Médiamétrie

D'après la FEVAD, on comptait près de 90 000 sites de vente en juin 2011, et la barre des **100 000 sites de vente** serait franchie avant 2012... Sur les six premiers mois de l'année 2011, les sites de vente en ligne ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 20 % par rapport au premier semestre 2010 - même si le « panier » moyen, avec un montant moyen des transactions de 90 euros, baisse légèrement, ce qui reflète probablement la crise.

<sup>1</sup> Pour mémoire, le CA du commerce électronique était inférieur au milliard d'euros en 2000.

<sup>2</sup> Préviation (sauf pour le nombre d'acheteurs au premier trimestre).

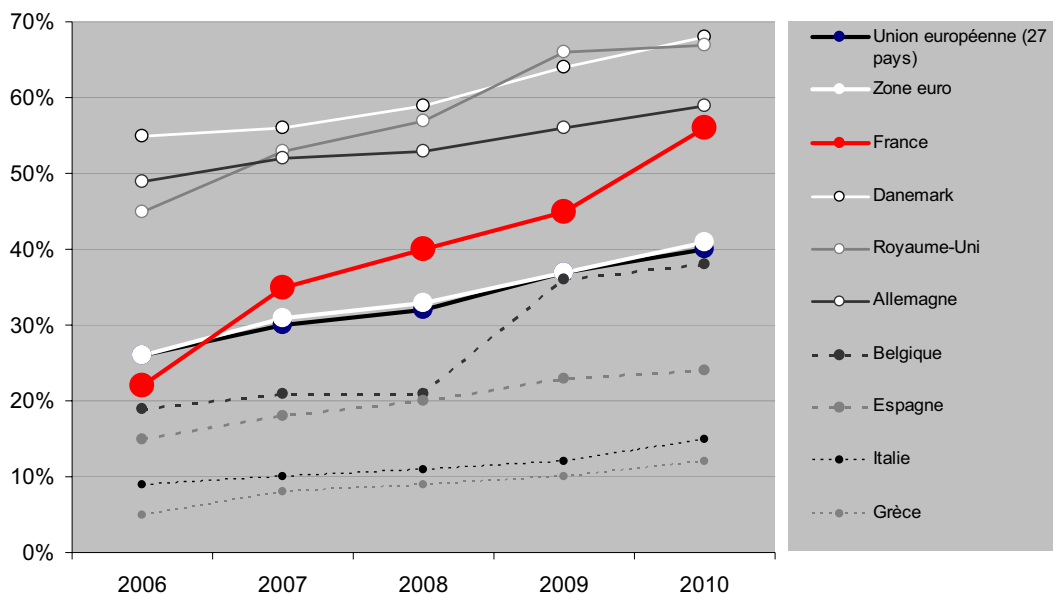
Dans l'hypothèse où cette croissance se poursuivrait au second semestre, le **commerce électronique** représenterait un marché de **37 milliards d'euros en 2011**, soit **3,4 % de la consommation des ménages**.

Sous un autre angle, la vente à distance de produits (*via* Internet et les autres canaux), qui atteint 17,1 milliards d'euros en 2010, représente environ 4 % du commerce de détail. Cette quotité paraît désormais sans commune mesure avec le périmètre historique de la VAD en France (cf. graphe *supra*).

*b) Une croissance singulière à l'échelle internationale*

Une comparaison établie à partir de la base de données Eurostat conduit à observer que, dans la période récente, **la conquête du commerce électronique en France est sans équivalent dans les autres grands pays européens** sachant, par ailleurs, que le marché européen a lui même progressé plus rapidement que le marché nord américain, du moins depuis 2008<sup>1</sup>, si bien qu'il le dépasserait pour représenter désormais 173 milliards d'euros, contre 172 milliards de dollars aux Etats-Unis<sup>2</sup>.

**PROPORTION DE PARTICULIERS AYANT EFFECTUÉ UNE COMMANDE SUR INTERNET AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS**

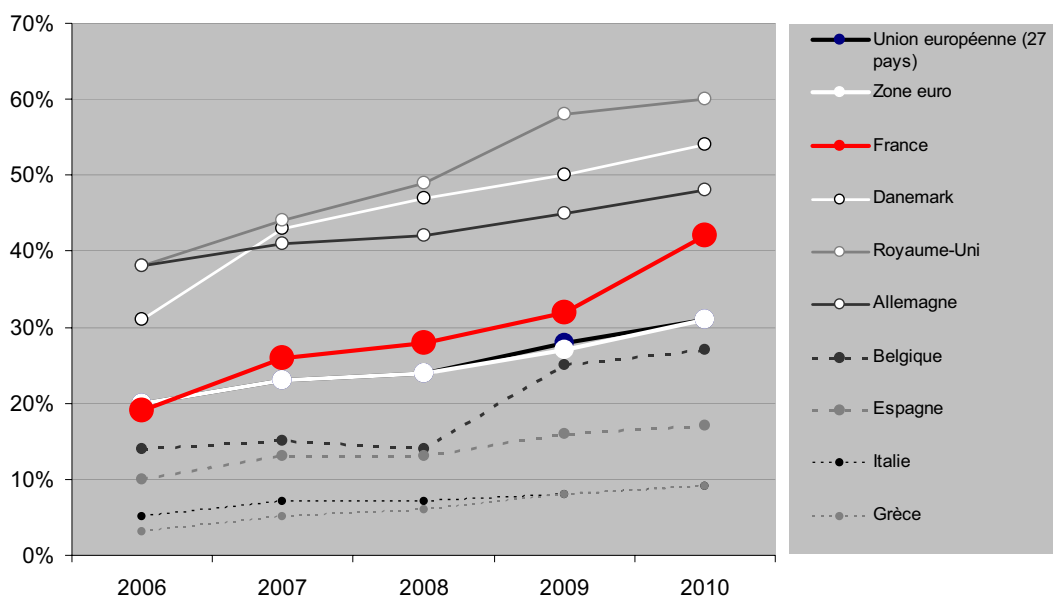


Source : données Eurostat

<sup>1</sup> D'après un rapport commandé par Kelkoo au Centre for Retail Research (décembre 2010).

<sup>2</sup> D'après l'Acsel ; voir le compte-rendu de l'atelier de prospective.

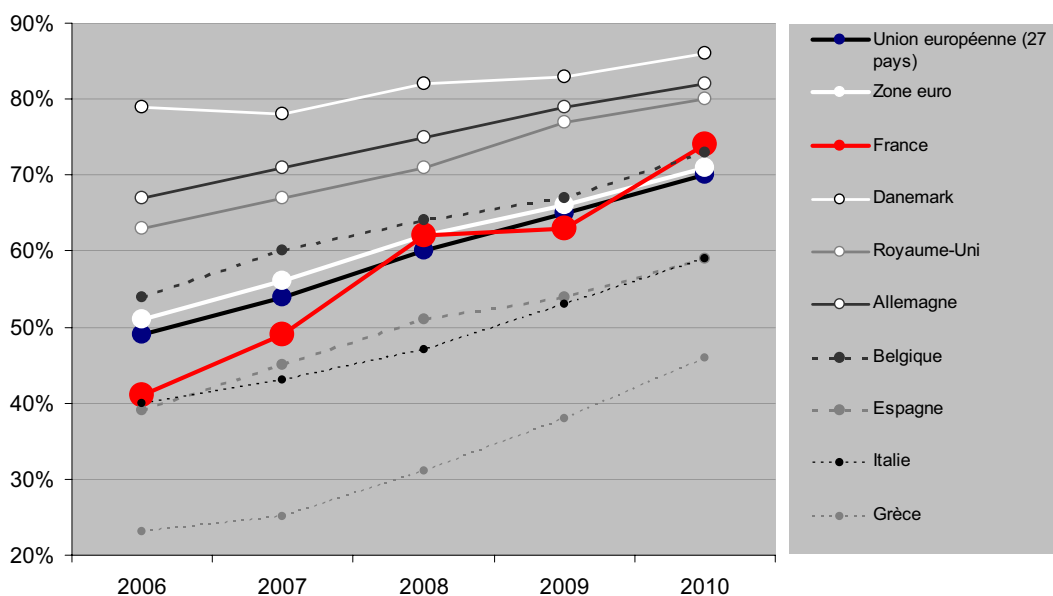
### PROPORTION DE PARTICULIERS AYANT EFFECTUÉ UNE COMMANDE SUR INTERNET AU COURS DES 3 DERNIERS MOIS



Source : données Eurostat

Cette progression reflète, pour l'essentiel, celle de l'accès des Français à Internet :

### PROPORTION DES MÉNAGES AYANT ACCÈS À INTERNET



Source : données Eurostat

*c) Une croissance concentrée sur certains biens et services*

Le diagnostic d'une croissance accélérée de l'e-commerce et de son émancipation par rapport à la vente à distance doit être **différencié**.

Pour les loisirs et les produits techniques, par exemple, la conquête de l'e-commerce est totale, alors que de forts effets de substitution s'observent encore pour les vêtements. Par ailleurs, l'alimentaire, quasiment absent de la VAD traditionnelle, peine encore à décoller dans l'e-commerce bien qu'il y ait été pionnier.

- La FEVAD a mis en place un suivi spécifique concernant la part du commerce électronique dans les ventes de certains produits et services, pour lesquels elle s'avère significative.

Cette approche en termes de **taux de pénétration** fait apparaître le **dynamisme remarquable de l'habillement** en ligne qui, en 3 ans, a doublé son poids dans le commerce de détail, et une **présence désormais très substantielle des produits techniques, des produits culturels et de l'ensemble « tourisme/loisirs »**, avec des taux de pénétration compris entre 13 % et 19 % :

**PROPORTION DES VENTES EN LIGNE SELON LES SECTEURS**

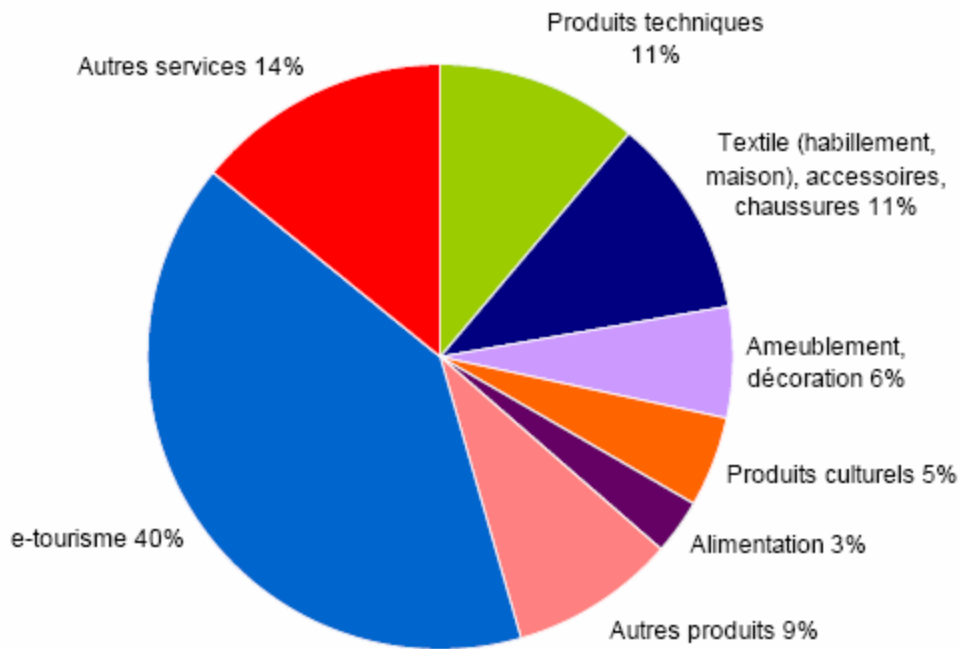
	2007	2008	2009	2010	
					(en Md€)
Vêtements	3,7 %	4,7 %	6,2 %	8 %	3,3
Produits techniques	8,3 %	9,8 %	11 %	13 %	3
Produits culturels	5,1 %	6,1 %	7,2 %	16 % <sup>(1)</sup>	1,3
Tourisme, loisirs	nc	nc	nc	19 %	10,7

(1) depuis 2010 : y compris téléchargements payants

Sources : FEVAD avec Institut français de la mode, Kantar Worldpanel, GfK, Precepta, Conseil National du Tourisme, INSEE

- L'approche par les **parts du commerce électronique** montre que **plus de la moitié du chiffre d'affaires** de l'e-commerce « B to C » **concerne les services, dont 40 % pour le tourisme** :

### ESTIMATION DE LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES VENTES EN LIGNE « B TO C »

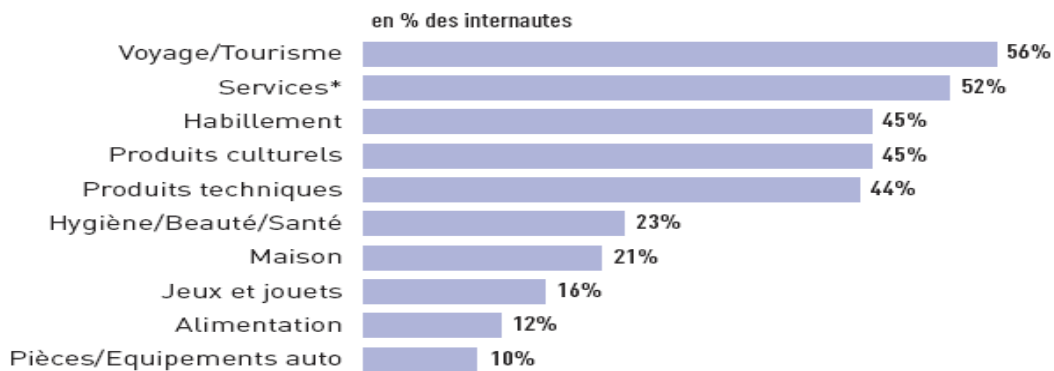


Source : FEVAD, 2010 (chiffres 2009)

• Selon une autre présentation de la FEVAD, il se confirme que tourisme, produits techniques, produits culturels et vêtements occupent le haut du panier du cyber-acheteur, tandis que l'alimentaire demeure le « parent pauvre » de l'e-commerce :

#### LES PRODUITS/SERVICES ACHETÉS EN LIGNE

(au cours des 6 derniers mois)



\* Billetterie, développement photos, téléchargement, abonnement presse, souscription d'abonnement accès internet, téléphone, télévision...

Source : Baromètre Fevad Médiamétrie / NetRatings 2011

## 2. Un dynamisme durable ?

a) *Un marché ouvert et un contexte technologique désormais facilitateur*

**Du côté de l'offre**, la FEVAD estime qu'une partie substantielle de la hausse des ventes s'expliquerait par l'**arrivée massive de nouveaux acteurs** (tableau *supra*), l'augmentation du chiffre d'affaires des sites « leaders » s'étant élevé, à périmètre constant, à 15 % en 2010 et à seulement 8 % en 2009, taux nettement plus faibles que ceux du commerce électronique dans son ensemble.

**Du côté de la demande**, la progression du **taux de pénétration d'Internet** ainsi que du **nombre de connexions à haut débit**, a incontestablement levé l'obstacle majeur, en France, à la diffusion du commerce électronique

En effet, on peut considérer que **quatre conditions sont nécessaires** au développement du commerce électronique<sup>1</sup> : **l'équipement** informatique, **l'accès à Internet** en haut débit, une **bancarisation** massive de la population (permettant le paiement en ligne) et une architecture postale et de **transport** de marchandise suffisamment performante. Ces deux dernières conditions se trouvant globalement réunies depuis un certain nombre d'années (*infra*), **le contexte technologique** est bien la variable critique qui **a permis le développement récent de l'e-commerce**.

D'après Médiamétrie, **7 foyers français sur 10 ont eu accès à Internet** au 4<sup>ème</sup> trimestre 2010, **contre à peine plus de 6 sur 10 un an plus tôt**<sup>2</sup>... En 2006, ils étaient environ 4 sur 10 (voir graphe précédent « PROPORTION DES MÉNAGES AYANT ACCÈS À INTERNET » construit sur données Eurostat).

Le même organisme évalue, en janvier 2011, le **nombre d'internautes**<sup>3</sup> à plus de **38 millions**, soit une **progression de 9 % en un an**, conduisant à un **taux de pénétration** de près de **72 %**.

Il constate enfin que la **connexion en haut débit à domicile** se généralise : en janvier 2011, 34,4 millions d'internautes, soit près de **90 %** des internautes à domicile, sont connectés en haut débit. Cette population internaute a progressé de 9,6 % par rapport à janvier 2010. Or, comme l'indique Alain Rallet<sup>4</sup>, « *le haut débit change radicalement les conditions d'accès, non parce que la commande en ligne de biens physiques*

---

<sup>1</sup> Voir le compte-rendu de l'audition de Marc Schillaci, président et fondateur d'OXATIS.

<sup>2</sup> « Au 4<sup>ème</sup> trimestre 2010, près de 19 millions de foyers (18 787 000) ont accès à Internet en France soit près de 7 foyers français sur 10 (69,2 %) contre 16,9 millions (62,6 %) au 4<sup>ème</sup> trimestre 2009 ».

<sup>3</sup> Définis comme les individus de plus de 11 ans s'étant connectés à Internet au cours des 30 derniers jours, quel que soit leur lieu de connexion : domicile, travail ou autres lieux.

<sup>4</sup> « L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique », *Prospective et Entreprise* n° 11, février 2010.



consommerait de la bande passante de manière importante mais parce qu'il offre une **permanence de la communication** (accès dit « illimité »).

*b) Des acteurs volontaires et innovants*

Au regard de ses voisins, la France se caractérise par une certaine **primauté des « pure players »** au sein des grands acteurs du commerce électronique. Cet anglicisme désigne les commerces qui se sont créés et développés sur Internet. Parmi les principaux « pure-players », peuvent être notamment cités Amazon, Cdiscount, PriceMinister, Pixmania ou Rueducommerce. Certains présentent des modèles de vente originaux (*infra*), parmi lesquels on mentionnera Groupon, Vente-privee.com ou Showroomprive.com.

Ces « pure-players » sont à distinguer des « **click and mortars** »<sup>1</sup>, entreprises de commerce « physique » qui se sont adjoint une activité de commerce électronique. Figurent parmi les enseignes de ce type, désormais nombreuses, des entreprises telles que la FNAC ou Carrefour. Il faut aussi citer les deux grands VADistes qui sont venus tardivement, mais avec succès, au commerce électronique : La Redoute et les 3 Suisses. Enfin, dans un autre registre, Voyages-SNCF.com réalise en France le chiffre d'affaires le plus important du secteur de l'e-commerce<sup>2</sup>.

A noter que la configuration française est assez exclusive ; Jean Rémi Gratadour, Vice-président de l'ACSEL<sup>3</sup> relève ainsi qu'« *en Grande-Bretagne, le commerce électronique représente 8 % du commerce de détail, avec une forte représentation des acteurs de la distribution traditionnelle (ex : Tesco) ; en Allemagne, autre modèle, on observe une forte représentation des acteurs traditionnels de la vente à distance, qui se sont adaptés à la nouvelle donne électronique* » (ex : Otto).

Quoi qu'il en soit, le paysage du commerce électronique français montre le **bon positionnement de nombreuses entreprises nationales** ou, du moins, créées sur le territoire, même si les sites Amazon et eBay (qui draine une activité de commerce B to C substantielle) continuent à être les plus fréquentés.

En dépit de certaines difficultés de financement, les « **pure players** », adaptés par hypothèse aux spécificités et à l'évolutivité de l'e-commerce, présentent aussi une **capacité à innover** qui **dynamise un marché** où les « click and mortars » souffrent parfois de l'inertie de leurs structures ou de leurs représentations. Mais ces derniers ne veulent pas rater le train de l'e-commerce, et développent aujourd'hui des **stratégies « multicanal »**

---

<sup>1</sup> Expression construite par analogie avec l'expression usuelle « brick and mortar » (des briques et du mortier), qui désigne les entreprises traditionnelles faites « de briques et de mortier ».

<sup>2</sup> Suivi, d'après la FEVAD, par Amazon, la Fnac, Cdiscount, La Redoute puis les 3 Suisses.

<sup>3</sup> Association pour le commerce et les services en ligne.

énergiques (tout comme les « pure players », qui n'hésitent pas, pour leur part, à multiplier les implantations physiques).

Désormais, tous ces acteurs estiment que, pour devenir un jour substantielles et pourvoyeuses de bénéfices, **leurs parts du marché de l'e-commerce doivent être conquises le plus tôt possible**, en dépit de l'importance des investissements requis et d'une rentabilité qui peut se faire attendre.

*c) Un bilan incertain, une dynamique à risque, des réussites souhaitables*

Le **bilan économique consolidé** du commerce électronique est **difficile à dresser**. Ainsi qu'on le verra, il **crée incontestablement de l'activité et des emplois**, dans une mesure que l'on s'essaie à évaluer en dépit de sérieuses difficultés statistiques (l'e-commerce ne constitue pas un « secteur » au sens de l'INSEE). En revanche, la croissance du commerce électronique s'effectue nécessairement **au détriment d'autres compartiments du commerce**, dans un processus bien connu de « destruction créatrice » qui accompagne souvent l'émergence d'activités nouvelles. Elle peut aussi engendrer des pertes fiscales, et crée peut-être des distorsions de concurrences (*infra*).

Sous un autre angle, l'e-commerce autorise un **gain de temps disponible**. Des volants de liberté nouveaux et substantiels pourraient résulter des progrès attendus de l'e-commerce alimentaire, éventuellement accélérés par la possibilité d'approvisionnements automatisés, ainsi que, plus généralement, d'une multiplication des propositions de « solutions globales » (*infra*) à **forte valeur ajoutée**.

Il se pourrait ainsi que l'e-commerce s'avère un **vecteur de croissance**, en empruntant deux canaux : une **création directe de valeur**, corrélative à la sophistication des prestations vendues, et une **augmentation de la croissance potentielle**, le temps gagné modifiant les arbitrages effectués au sein des foyers entre présence domestique et activité rémunérée, avec un rehaussement subséquent de la population active.

En termes de **développement durable**, le bilan paraît en outre **favorable**, notamment en ce qu'il désincite à l'usage des moyens de transport individuels, qui sont aujourd'hui les plus polluants (*infra*).

Si cet ensemble dessine des gains certainement appréciables en termes de **qualité de vie**, ce qui justifie sans doute nombre de présentations flatteuses, **rien ne permet d'exclure que le bilan économique (activité, emploi, ressources publiques) de l'e-commerce en France demeure mitigé...**

Il reste que dans une économie ouverte, le commerce électronique répond et répondra à une demande croissante des consommateurs, quelle que soit l'aptitude des acteurs nationaux à la satisfaire.

Si la concurrence se cantonne encore assez largement à l'intérieur des territoires nationaux, elle est en voie d'internationalisation et ce mouvement pourrait facilement s'accélérer, notamment en Europe où les règles tendent à s'unifier, et particulièrement dans la zone euro où la monnaie unique constitue un élément facilitateur.

Il ne faut donc pas se tromper d'objectif, ainsi que l'indique Thierry Petit, fondateur et directeur associé de Showroomprive : *« le commerce électronique est un important pourvoyeur d'emploi et d'activité qu'il convient d'encourager, quel que soit le bilan économique consolidé de la progression du commerce électronique, dont une part s'effectue nécessairement au détriment du commerce physique. »*

*En effet, les part de marché que les entreprises d'e-commerce nationales n'auront pas conquis (en France comme à l'étranger) le seront par d'autres entités qui, implantées en dehors de nos frontières, seront loin d'engendrer autant d'emploi et de recettes sociales et fiscales sur le territoire.*

*On pourrait donc déplorer, lorsqu'elle se manifesterait, toute frilosité des pouvoirs publics, des entreprises et des investisseurs français à l'endroit du commerce électronique ».*

Quel rythme peut adopter la croissance de l'e-commerce ? Dans une enquête prospective du CREDOC parue en novembre 2010<sup>1</sup>, menée, d'une part, auprès de décideurs d'entreprises et de responsables d'organisations professionnelles<sup>2</sup> et, d'autre part, auprès de consultants et de chercheurs spécialisés dans le commerce de distribution, l'ensemble de ces acteurs anticipe, en moyenne, une part de l'e-commerce représentant 24 % du commerce de détail en 2020.

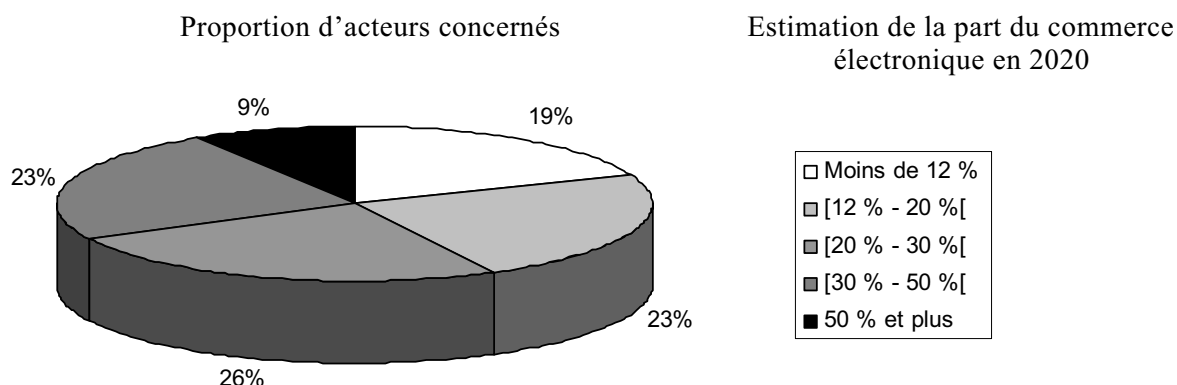
Cette enquête montre aussi une relative disparité des réponses, avec près de 20 % d'observateurs estimant que la part de l'e-commerce n'excèdera pas 12 % en 2020, et 20 autres pourcents estimant que cette part sera d'au moins 35 %.

---

<sup>1</sup> « Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur » par Philippe Moati, Cahier de recherche n° 271.

<sup>2</sup> Hors acteurs du commerce électronique ; cette exclusion renforce peut-être la portée des opinions, globalement optimistes, ici émises sur la croissance à venir du commerce électronique.

## DISPARITÉ DES ANTICIPATIONS DES ACTEURS QUANT À LA PART DE L'E-COMMERCE DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL EN 2020



Lecture : 26 % des acteurs pensent qu'en 2020, la part de l'e-commerce représentera au moins 20 % du commerce de détail, mais sera inférieure à 30 %.

Source : d'après données de l'enquête du CREDOC « Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur » par Philippe Moati, Cahier de recherche n° 271.

Si la majorité des **acteurs et observateurs qualifiés du commerce** anticipe ainsi une **croissance du commerce électronique vigoureuse** (et la quasi-totalité, une croissance de ce commerce), la dispersion des appréciations prospectives constitue, en définitive, la marque d'une véritable **incertitude**. Un **rythme de croissance de l'ordre de 20 % apparaît comme de moins en moins soutenable à mesure que le marché croît** aux dépens du commerce physique et que la conquête de nouvelles parts de marché devient, du moins en théorie, de plus en plus difficile et coûteuse...

Dès lors, la **progression continue du nombre de sites marchands** et les **montants qui s'y trouvent aujourd'hui investis** ne permettent pas d'exclure, dans un **contexte très concurrentiel** où les **marges sont généralement réduites**, la formation d'une **nouvelle « bulle » du commerce électronique**<sup>1</sup> -la précédente ayant éclaté au début des années 2000, après que des investisseurs imprudents avaient massivement investi dans des « start-up » dont le modèle économique n'était pas viable.

D'aucuns redoutent, à tout le moins, un « **retour des illusions sur l'e-commerce** »<sup>2</sup>, soulignant que l'accroissement du chiffre d'affaires du secteur provient surtout de l'arrivée de nouveaux marchands (PME, TPE, auto-entrepreneurs...) et de nouveaux cyber-acheteurs. A périmètre constant de vendeurs et d'acheteurs, la croissance se situerait plutôt autour de 5 % par an. Or, le nombre de création d'entreprises tend à s'accélérer tandis que celui des acheteurs devrait forcément ralentir...

<sup>1</sup> Hypothèse notamment avancée par Denis Terrien, Directeur Général du groupe 3Si (3 Suisses international), lors de la séance du 10 mai 2011 des « Mardis de l'innovation » du CNAM, intitulée « Stratégies d'innovation dans la grande distribution et le e-commerce ».

<sup>2</sup> Catherine Barba, Ibid.

## ■ DES VARIABLES CLÉ GLOBALEMENT FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DE L'E-COMMERCE

Il n'y a pas de méthode prospective « officielle », qui serait consacrée par une quelconque autorité, et plusieurs façons de faire coexistent, présentant chacune divers avantages et inconvénients, variables selon l'objet et le terme de l'étude.

Parmi les différentes méthodes existantes, se distingue néanmoins celle reposant sur des « variables-clé » permettant l'élaboration de « scénarios », qui est d'un usage relativement fréquent, notamment en France où l'on apprécie à la fois sa polyvalence et le fait qu'il s'agisse d'une construction relativement cartésienne.

D'abord, il s'agit d'identifier les variables-clés, qui sont les variables jouant un rôle majeur dans le « système » - ici, le commerce électronique - dont on veut étudier la dynamique à un horizon temporel donné. Ensuite, on réfléchit à l'évolution possible de chacune de ces variables-clé<sup>1</sup>, pour lesquelles on envisage ainsi une ou plusieurs trajectoires. Parmi ces trajectoires, figure habituellement une hypothèse moyenne, dite « tendancielle ». A noter que les autres trajectoires le cas échéant identifiées sont plus ou moins excentriques par rapport à la trajectoire moyenne, et peuvent aller jusqu'à figurer une rupture de tendance. Enfin, les trajectoires attachées aux différentes variables-clé sont choisies et combinées de façon aussi cohérente que possible pour dessiner des « scénarios » qui seront le résultat, à proprement parler, de l'étude prospective. La combinaison des hypothèses moyennes de chaque variable-clé conduit à un premier scénario, dit « tendanciel ». Les autres combinaisons plausibles suggèrent autant de scénarios supplémentaires, dont il arrive que certains puissent être qualifiés de scénarios de « rupture ».

Cette méthode, susceptible au surplus de nombreux raffinements, mériterait de plus amples développements. Pour autant, tout « discours de la méthode » prospective, aussi abouti soit-il<sup>2</sup>, conduit inévitablement à jeter un « voile de scientificité » sur une approche qui n'est au fond jamais exhaustive, ni mécanique, ni bien entendu fiable ; si la prospective fait appel au discernement, elle n'exclut pas l'intuition, qui vient puiser dans nos croyances, parfois erronées. Et il serait vain de chercher à « consolider » la méthode en faisant proliférer les variables car le raisonnement s'y noierait sans pour autant garantir l'identification de celles qui s'avèreront décisives car, bien souvent, les changements les plus profonds s'engendrent non pas au cœur d'un système, mais à ses limites.

---

<sup>1</sup> Variables regroupant le cas échéant des sous-variables, dont les trajectoires possibles conduisent à déterminer celles de la variable principale.

<sup>2</sup> Voir, par exemple, le manuel de prospective stratégique de Michel Godet (première édition en 2001).

Cependant, les études de prospective ne débouchent pas sur des prévisions. Aucun des scénarios présentés n'a vocation à décrire le futur. Il s'agit plutôt de trajectoires stylisées, d'épures des « futurs possibles » destinées à mieux comprendre entre quels chemins pourrait se situer l'itinéraire à venir. A nous de déterminer le ou les chemins desquels il vaudrait mieux se rapprocher, et ceux desquels il conviendrait de garder ses distances. C'est ainsi que les scénarios peuvent éclairer les citoyens, voire servir d'aide à la décision pour les acteurs privés et publics concernés par la problématique ou le secteur abordé : lorsque tel scénario est considéré comme attrayant et que tel autre fait en revanche l'effet d'un repoussoir, on souhaitera réunir les hypothèses sous-jacentes à la réalisation du premier scénario, ou du moins se donner les moyens d'éviter la réalisation du second.

Le mécanisme incitatif des scénarios provient du fait qu'ils « racontent une histoire » qui « parle » à leurs destinataires, avec une force d'évocation et de conviction peut-être supérieure à celle d'une analyse technocratique probabiliste : grâce au levier de l'imagination de ceux qui les reçoivent, il se pourrait que ces « récits » inculquent certaines prescriptions aussi sûrement que des rapports dressant une liste exhaustive et hiérarchisée de recommandations.

Les scénarios requièrent une certaine créativité, et laissent une marge d'appréciation supérieure à celle requise pour les rapports d'information habituels. Ce faisant, ils présentent ainsi le risque, non seulement d'être le réceptacle involontaire de la subjectivité de leurs auteurs, mais encore, de servir un intérêt particulier en déroulant à dessein les conséquences prétendument providentielles ou catastrophiques de telle action ou inaction, tout en bénéficiant de la relative opacité de la « machinerie » que peut représenter une étude prospective, dont certaines sont assises sur de nombreuses variables-clé parfois recensées dans des « matrices » décourageantes pour le profane. La prospective peut donc être facilement instrumentalisée.

Ces précautions énoncées, quelles variables centrales identifions-nous pour l'avenir du commerce électronique à un horizon de moyen/long terme ?

Le commerce électronique doit surmonter **le double handicap structurel** que constitue la **privation du contact physique ou visuel direct** précédant immédiatement la transaction, et une **jouissance globalement différée**. En dépit de quoi, un certain nombre de facteurs paraissent globalement de nature à soutenir la croissance de l'e-commerce pour les 10 ou 15 années à venir.

En premier lieu, le **comportement des consommateurs**, qui constitue indubitablement un facteur-clé. Les **contraintes** qu'ils subissent, autant que leurs **aspirations**, constitueront à l'avenir un puissant propulseur pour le commerce électronique, de nature à contrecarrer un problème de **confiance** assez naturel au regard des risques qui lui sont inhérents, ainsi que sa propension à miser sur un certain envahissement psychologique.

En deuxième lieu, l'**attractivité du commerce électronique**, qui répond à la variable précédente. Avec une pondération qui pourra évoluer, cet attrait résulte à fois de la **compétitivité-prix** de l'e-commerce, et de sa **compétitivité hors prix**, qui repose elle-même sur de très nombreux sous-facteurs tenant à la pertinence, à la variété et à la qualité des services associés, des solutions d'acheminement et de paiement ainsi que, d'une façon générale, des innovations techniques ou marketing.

En dernier lieu, l'**accès au commerce électronique** peut apparaître comme une variable prépondérante, dont l'évolution ultérieure devrait soutenir le développement de l'e-commerce. On peut raisonnablement s'attendre à une prolifération des points d'accès avec la **diffusion et l'amélioration des TIC**<sup>1</sup>, la **multiplication des biens et services commercialisables via Internet**, une certaine **perméabilité du commerce physique à l'e-commerce**, de nombreuses perspectives d'**hybridation avec une sociabilité électronique en plein essor** et une **complémentarité émergente avec le commerce électronique « C to C »**<sup>2</sup>.

Il convient cependant de s'interroger, en dernier lieu, sur la **viabilité du modèle économique** de nombreux commerces électroniques : à terme, elle pourrait se trouver compromise par un faisceau de difficultés tenant au montant de leurs charges et aux conditions de leur bon fonctionnement, avec une **logistique exigeante et coûteuse**, un **accès au marché relativement onéreux** en dépit des apparences, ainsi que des ressources problématiques, que l'on songe aux **conditions des fournisseurs**, parfois discriminatoires, ou à la **difficulté de pourvoir certains emplois**. En focalisant l'attention des consommateurs sur le seul facteur prix, la **crise** peut alors constituer un élément de fragilisation supplémentaire. Enfin le **contexte juridico-fiscal** pourrait évoluer défavorablement, tout comme le positionnement de cet environnement au regard de celui qui s'impose aux e-commerces concurrents implantés à l'étranger.

La présentation qui suit aborde en premier lieu les nombreuses composantes des « variables » apparaissant, au moins en tendance, comme porteuses pour le commerce électronique. En second lieu sont examinés, en tant que « facteurs de risque », les points globalement susceptibles de développements négatifs.

---

<sup>1</sup> Technologies de l'information et de la communication.

<sup>2</sup> Voir encadré initial « Champ de l'étude et définitions ».

## I. COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS

Le comportement des consommateurs peut être décrit comme étant la résultante d'une somme de contraintes, dont ils souhaitent s'émanciper, et d'aspirations, qu'ils entendent satisfaire. Le commerce électronique semble de nature à libérer de certaines des premières, et à combler quelques-unes des secondes.

### A. CONTRAINTES PESANT SUR LES CONSOMMATEURS

Trois contraintes fortes, qui s'imposent traditionnellement aux consommateurs, peuvent être identifiées : le temps marchand, le lieu de la transaction et les ressources monétaires, nécessairement limitées.

#### 1. Contrainte de temps

##### a) *La fin des « horloges sociales »*

Accompagnés par le développement d'« **outils asynchrones** », tels que le répondeur téléphonique, le mail ou le congélateur, les consommateurs sont de plus en plus en mesure d'organiser leur vie sans considération des grands rythmes sociaux traditionnels, qui excluent certaines tranches horaires et certains jours de l'accès à la communication ou au commerce.

Le commerce sur Internet, en permettant de faire du « shopping » et de passer commande à tout moment, constitue un de ces outils asynchrones et participe ainsi d'une émancipation plus générale des temps sociaux, propre à intensifier les interactions sociales et marchandes quotidiennes.

##### b) *Un commerce aussi adapté à la rareté qu'à l'abondance du temps disponible*

Le **gain de temps** constituerait la **première motivation des acheteurs sur Internet, aussi bien en Europe** d'après une étude de l'institut Forrester<sup>1</sup>, **qu'en France** :

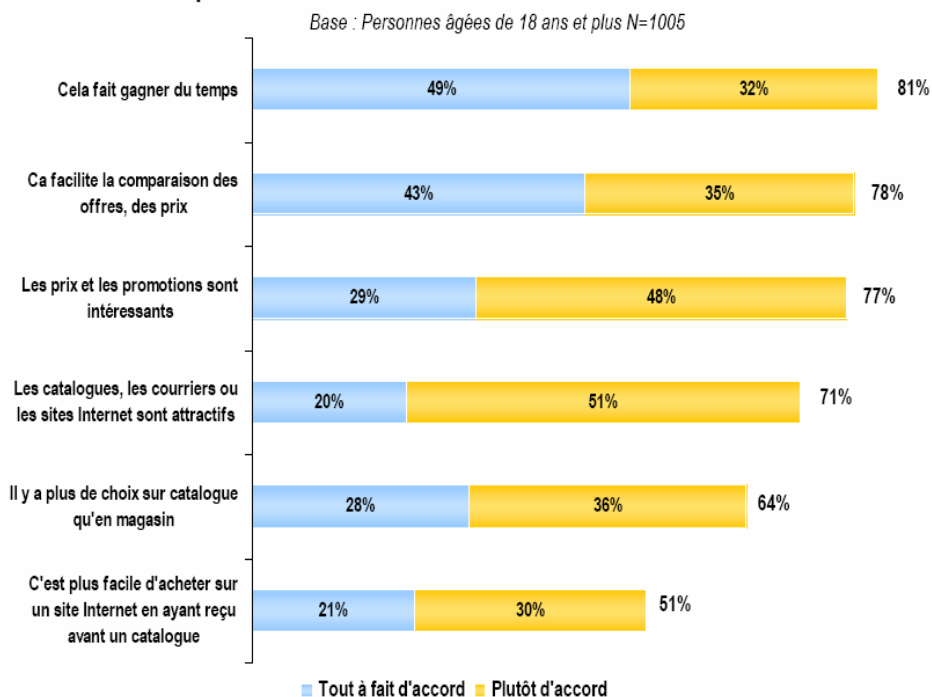
---

<sup>1</sup> Une enquête de l'institut Forrester, menée au troisième trimestre 2008 auprès de 12 000 « cyber-acheteurs » européens montre que 65 % d'entre eux citent le gain de temps parmi six motifs proposés dans le questionnaire qui leur a été soumis ; cette proportion est plus forte que celle relevée pour les autres motifs, dont les trois principaux sont, par fréquence décroissante : faire de bonnes affaires (57 %), trouver des produits introuvables ailleurs (51 %) et éviter la cohue (40 %) (source : E-commerce et distribution – Comment Internet bouscule les canaux de vente, par Olivier Bitoun, Association de l'économie numérique, octobre 2009).



## LE GAIN DE TEMPS, UNE VERTU RECONNUE DE L'E-COMMERCE

Concernant la vente à distance, êtes-vous tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord avec les affirmations suivantes ?



Source : Enquête FEVAD, La Poste, Move, Reed exposition, CRÉDOC, 2010

Or, non seulement de nombreux ménages bi-actifs, notamment urbains, connaissent un manque structurel de temps disponible, mais encore, certains ménages souhaitent libérer du temps normalement dévolu aux achats pour d'autres activités.

Réciproquement, l'e-commerce permet, si l'on dispose de plages de liberté, de s'adonner à des comparaisons de prix très larges et au recueil méthodique d'informations ou d'avis sur les qualités et les défauts de tel bien ou de tel site.

Sans déboucher sur une telle « professionnalisation » du consommateur, l'« e-shopping » peut aussi constituer un simple passe-temps, une errance consumériste à laquelle invite une prolifération de liens et de fenêtres surgissantes...

Alain Rallet remarque : « *À la flânerie urbaine qui sert de cadre au shopping dans les magasins, correspond une flânerie virtuelle au cours de laquelle les internautes découvrent des opportunités d'achat. La pulsion d'achat qui préside à la consommation n'est plus bridée par un artefact technique. Elle peut, comme dans le shopping urbain, se donner libre cours sur le réseau* »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Alain Rallet, « L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique », *Prospective et Entreprise* n° 11, février 2010.

## **2. Contrainte de lieu**

Ce type de contrainte peut être assimilé à une contrainte de temps pour les commerces situés à une distance « raisonnable ». Mais la contrainte de lieu existe à l'état brut pour les personnes dépendantes, dont le nombre devrait augmenter sensiblement à l'horizon de 2030, ou concernant l'acquisition de biens commercialisés à une distance qui exigerait un voyage. La vente à distance permet de s'émanciper de cette contrainte.

## **3. Contrainte économique : facteur prix et coût des transports**

Comme le montre l'enquête *supra* de la FEVAD, **l'attrait des consommateurs pour l'e-commerce repose, pour une large part, sur la perspective de faire des « bonnes affaires » ou des économies**, possibilité globalement étayée par les données disponibles (*infra*).

Par ailleurs, **le coût des transports individuels augmente tendanciellement avec celui de l'énergie, ce qui devrait renforcer l'avantage concurrentiel de l'e-commerce par rapport au commerce physique**, du moins dans les zones périurbaines et les campagnes.

François Copigneaux, Directeur général de ColiPoste, s'estime ainsi « *très confiant dans le développement de l'e-commerce, notamment en raison des perspectives de renchérissement de l'énergie, susceptible de peser très lourd sur le prix d'acquisition d'un bien avec déplacement en magasin pour les particuliers, alors que son impact sur les tarifs postaux serait beaucoup plus limité.*

*« Des enquêtes régionales menées à l'occasion de « rencontres territoriales de l'e-commerce », que La Poste a organisées depuis octobre dernier, montrent que les économies de carburant constituent un mobile de recours au commerce électronique d'autant plus puissant qu'on habite loin des zones de commerce ».*

## **B. ASPIRATIONS DES CONSOMMATEURS**

Au terme de profondes évolutions sociologiques pour les uns, d'un certain dressage par le « marketing » pour d'autres, et probablement d'un mélange des deux, les consommateurs aspirent à une certaine configuration de l'offre que le commerce électronique est particulièrement à même de leur proposer.

### **1. Attrait pour les nouveautés**

Pour stimuler la consommation, il semble que les entreprises ne misent plus autant que par le passé sur une qualité déficiente appelant des

achats de renouvellement, et privilégient plutôt de continuelles modifications ou améliorations des performances ayant pour effet de démoder constamment l'offre existante. Ce faisant, l'attention et l'appétence des consommateurs pour les nouveautés de toutes sortes ne faiblit pas.

### **L'« économie de la nouveauté »**

Outre l'organisation d'une obsolescence accélérée des biens de consommation, il arrive même que l'appétit des consommateurs soit stimulé par des démarches publicitaires bien antérieures à la mise sur le marché d'un produit. A la sortie, les consommateurs ainsi aiguillonnés, ou bien anticipent leur achat, ou bien se livrent à un achat différé, dans la mesure où, sur la base des informations publicitaires, ils ont préféré attendre ce moment plutôt que de se tourner, plus tôt, vers la concurrence<sup>1</sup>.

**En tendance, l'avantage compétitif d'une entreprise résulte, pour une part de plus en plus importante, du lancement de produits nouveaux.** C'est pourquoi le niveau des investissements en recherche et développement privés est demeuré globalement stable malgré la crise, tandis que la maîtrise du « time to market »<sup>2</sup>, dont la brièveté implique la maîtrise simultanée des délais et de la qualité, devient un objectif stratégique majeur de l'entreprise.

Or, sur un site de vente, l'actualisation des produits et la promotion des nouveautés s'opère avec une facilité et une instantanéité plus en phase avec l'« économie de la nouveauté » que dans un magasin physique, où elle implique de lourdes opérations de manutention et de mise en valeur, qui doivent être répliquées dans toutes les unités de vente.

On note toutefois que, pour s'inscrire dans une stratégie « multicanal », les « pure players » créent volontiers quelques magasins. Leur type se rapproche parfois du « show room » (points de rencontre physique avec les clients dédiés à l'exposition des produits phares) ; avec un stock minimal, les ventes avec délivrance immédiate y sont alors minoritaires, mais le retrait des produits commandés y est organisé (ex : Pixmania).

## **2. Préférence tendancielle pour les « biens supérieurs »**

Suivant la « loi d'Engels », les biens de luxe, dits « biens supérieurs »<sup>3</sup>, ont vocation à capter une part croissante du revenu à mesure que ce dernier augmente.

---

<sup>1</sup> On songera ici aux campagnes précédant la sortie effective de certaines consoles de jeux ou des derniers produits de la marque Apple.

<sup>2</sup> Littéralement : temps de mise sur le marché ; il s'agit du délai nécessaire pour mettre un produit sur le marché à partir du moment où l'idée en a été émise.

<sup>3</sup> Un bien supérieur est un bien pour lequel l'élasticité revenu est supérieure à 1, c'est à dire un bien dont la consommation augmente plus que proportionnellement à l'augmentation du revenu.

Or, l'e-commerce est particulièrement adapté à la vente de biens supérieurs, qu'ils ressortissent au domaine des loisirs ou de la culture. En effet, ces biens sont souvent dématérialisables - il en va ainsi des livres, de la musique, des spectacles ou des logiciels -, ce qui permet de les fournir instantanément en ligne.

Par ailleurs, s'agissant des transports ou du tourisme, l'e-commerce se révèle un vecteur particulièrement efficace pour mettre en relation une demande flexible et complexe, avec une offre protéiforme.

### **3. Liberté d'accéder à un choix élargi et à des produits rares**

La croissance du nombre d'acteurs serait une cause majeure de l'essor du commerce électronique, dans la mesure où elle débouche notamment sur une offre de plus en plus diversifiée (*supra*).

L'effet de « **longue traîne** »<sup>1</sup> favorise un « hyperchoix » qui permet de toucher, sans frais d'intermédiation excessifs, des publics à la fois restreints et dispersés, susceptible de répondre à une offre ciblée, originale ou spécialisée.

### **4. Goût pour une consommation moins « fordiste », de plus en plus individualisée**

Selon certaines approches, le « modèle de la distinction » naguère élaboré par Pierre Bourdieu serait de moins en moins opérant. Depuis les années quatre-vingt, s'instaurerait une **dynamique hédonique qui affaiblirait la « surdétermination sociale » des « habitus »**<sup>2</sup> de consommation.

Gilles Lipovetsky estime<sup>3</sup>, par exemple, que « *la consommation « pour soi » [aurait] supplanté la consommation « pour l'autre » en phase avec l'irrésistible mouvement d'individualisation des attentes, des goûts et des comportements* ».

Dans le même temps, l'économie a vu se généraliser les modes de production d'inspiration toyotiste. La fabrication des biens mais aussi la délivrance de services seraient désormais calés sur une demande préalablement formulée par les consommateurs, l'assurance d'un débouché permettant alors de personnaliser toujours plus finement la production.

---

<sup>1</sup> L'expression *longue traîne* (de l'anglais *Long Tail*) a été employée pour la première fois en 2004 (Chris Anderson dans un article de *Wired*) pour décrire une partie du marché d'entreprises telles qu'Amazon ou Netflix, caractérisée par la commercialisation de nombreuses références, vendues chacune en petite quantité.

<sup>2</sup> Dans la terminologie bourdieusienne, on peut définir les « habitus » comme un ensemble de règles et de comportements adoptés à son insu, du simple fait de son appartenance à un certain groupe ou à une certaine classe sociale.

<sup>3</sup> *Le bonheur paradoxal – Essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard, 2006.

### Toyotisme et primauté du consommateur

Le toyotisme constitue un prolongement du taylorisme. Il s'agit d'une organisation du travail inventée par l'ingénieur Ohno -on parle indifféremment de toyotisme ou d'ohnisme- mise en place par Toyota autour des années cinquante, proposant de garder les mêmes objectifs de productivité que le taylorisme avec un renversement de perspective, l'« aval » -c'est-à-dire la demande- ayant désormais, seul, vocation à enclencher le processus de production, en lieu et place de l'« amont ». En conséquence, aucune fabrication ne peut commencer tant que le client ne l'a pas demandée.

Largement diffusé au cours des années quatre-vingt, ce modèle apparaît adapté à un contexte d'internationalisation des échanges où la compétitivité-prix devient cruciale.

Le toyotisme permet de répondre à la demande avec une flexibilité maximale, en produisant « juste à temps » avec le moins de stocks possible grâce à un personnel beaucoup plus polyvalent. L'organisation est tournée vers les besoins de plus en plus différenciés des consommateurs.

Dans une approche sociologique, ce parallélisme n'emporte pas forcément la conviction : une consommation « pour soi » peut l'être ostensiblement, et l'homme rester un « animal social » dont les goûts, même vécus comme les plus « exclusifs », sont largement orientés par le marketing. Peut-être, peut-on parler de « surdétermination » sociale et commerciale.

### **5. Intérêt pour les offres de « solution globale » dans le cadre d'une « économie de la fonctionnalité »**

De très nombreux observateurs estiment que **l'usage et l'accès primeront de plus en plus sur la possession**. Or, grâce à la puissance de calcul des outils informatique, Internet permet de mixer et d'adapter diverses prestations aux besoins exacts des consommateurs.

Pour Philippe Moati, « *la recherche croissante de « solutions » intégrées à un problème (ex : concevoir puis monter et entretenir une cuisine, approvisionner son réfrigérateur, se déplacer) plutôt que l'achat de tel ou tel bien (phénomène identifié, du moins, anticipé sous l'appellation d'« économie quaternaire » ou d'« industrialisation des services ») se manifestent et se manifesteront par des offres s'appuyant largement sur les possibilités offertes par les NTIC et le commerce électronique* ». Selon lui, « *l'hédonisme croissant d'un consommateur de plus en plus orienté vers les loisirs et la réalisation de soi, pour qui l'« achat-corvée » n'a plus de sens, sera la clé du succès de ce genre de « solution » intégrée qui, à coup sûr, accompagnera l'envol du commerce électronique pour l'alimentaire – il patine actuellement – à l'horizon d'une décennie* ».

**L'économie des bouquets : des « marchés de solutions »  
dans un « nouveau capitalisme »**

Un rasoir avec un lot de lames de rechange, un ensemble informatique multimédia, une offre d'entretien et une assurance accompagnant la vente d'une automobile, la vente de tous les éléments d'une salle de bain aménagée sur mesure...

Quel est le point commun à l'ensemble de ces offres commerciales ? Ce sont des « bouquets » qui réunissent des biens et des services, habituellement vendus sur des marchés distincts, mais qui sont complémentaires dans leur capacité à apporter des solutions à certains types de "problèmes" rencontrés par leurs clients. Les marchés de solutions autour d'offres en bouquet ont connu un développement très rapide dans les marchés inter-entreprises au cours des vingt dernières années. Ils se diffusent aujourd'hui sur les marchés de consommation.

Expression de l'émergence d'un nouveau capitalisme piloté par l'aval, cet essor est en train de modifier en profondeur l'architecture du système productif.

Source : « *L'Économie des bouquets* » par Philippe MOATI (2008), Éditions de l'Aube.

Il en va de même, pour Alain Rallet<sup>1</sup>, de l'**accès aux biens de l'industrie culturelle**, pour lequel « *le modèle de rémunération (...) fondé sur le paiement à l'unité, est devenu obsolète. D'autres modèles sont expérimentés (publicité, abonnement, différenciation tarifaire entre contenus basiques et premium contents, subventions croisées entre produits...)* », même s'ils ont « *leurs propres limites : forte concurrence pour des ressources publicitaires non extensibles indéfiniment, impact des tarifs d'abonnement sur les budgets de consommation, risque de fuite de la clientèle vers les concurrents en cas de tarification des contenus...* ».

Pour sa part, Olivier Sauvage, de « Capitaine Commerce » témoigne de ce que « *l'enseigne s'éloigne d'une conception du métier du distributeur comme acheteur/revendeur pour devenir apporteur de solutions pour ses clients et **intégrateur de produits/services*** »<sup>2</sup>.

Cette émergence de la fonction d'« **intégrateur** » concentre l'attention de nombreux observateurs ; Pierre Volle estime<sup>3</sup> ainsi que « *nous aurons besoin d'un intégrateur ou d'un orchestrateur capable de mettre un peu d'ordre dans (un) processus d'achat toujours plus complexe. (...)*

*De manière classique, les distributeurs avaient essentiellement pour source de revenus les marges commerciales. Les nouveaux acteurs, eux, doivent trouver d'autres ressources : en général, la publicité, mais aussi l'apport d'informations. Résultat, les distributeurs deviennent des médias, des*

---

<sup>1</sup> « *L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique* », *Prospective et Entreprise* n°11, février 2010.

<sup>2</sup> Cité par Catherine Barba, *Ibid.*

<sup>3</sup> *Propos tenu lors de l'atelier de prospective organisé par la Délégation à la prospective, intitulé : « Commerce électronique : quel développement ? Quelles conséquences ? », le 28 septembre 2011 au Sénat.*

*apporteurs de solutions, des pivots de l'éducation des consommateurs – notamment, par la mise en ligne de fiches-produit ».*

Sous un autre angle, en ce qui concerne les biens physiques, le fait qu'une proportion croissante de consommateurs anticipe une revente sur Internet pour évaluer finalement un coût d'usage sur une période donnée (*infra*) va dans le sens d'un renforcement de l'approche « fonctionnelle ».

## 6. Développement durable

La question d'une **consommation de plus en plus citoyenne et écologique** est à rapprocher de l'émergence d'une RSE<sup>1</sup> des entreprises productrices et distributrices, avec laquelle elle entre en résonance.

En évitant le recours aux voitures particulières, la contribution potentielle de l'e-commerce au développement durable paraît substantielle, à condition que des distances trop longues lorsqu'un pays, voire un continent, sont approvisionnés à partir d'un seul site, ne compromettent pas ces gains, de même que la prolifération des emballages. L'évaluation paraît ainsi délicate, même si l'augmentation prévisible des volumes doit permettre d'accéder à de nouvelles organisations minimisant l'empreinte écologique.

Pour sa part, le cabinet d'étude ESTIA estime, dans une étude commanditée par la FEVAD, que l'ensemble des livraisons liées aux achats sur Internet en France auraient fait économiser 900 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> sur une année<sup>2</sup>.

Un rapport du Centre d'analyse stratégique<sup>3</sup> relève cependant que le développement de l'e-commerce pourrait être à double tranchant : « *L'accès aux produits durables est facilité et la distribution en flux tendu permet de diminuer l'impact environnemental mais il en découle **une obsolescence (réelle ou perçue) de certains produits et un besoin de consommer en flux tendu*** ». Mais, à moins de s'inscrire dans une logique de décroissance, on ne saurait reprocher au commerce électronique le bilan écologique d'une stimulation de l'innovation, de l'industrie et du commerce.

## II. ATTRACTIVITÉ DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Pour le consommateur, l'attractivité du commerce électronique résulte d'une part, de la considération du **prix** et, d'autre part, d'un ensemble d'éléments - fonctionnement des sites, nature des services associés, innovations proposées, modalités de la livraison -, qui déterminent sa perception de la **qualité lato sensu**.

---

<sup>1</sup> Responsabilité sociale et environnementale.

<sup>2</sup> E-commerce et environnement, mai 2009, Estia.

<sup>3</sup> « Pour une consommation durable », Rapport de la mission présidée par Mme Elisabeth LAVILLE, Rapport et documents, janvier 2011.

## A. NIVEAU DES PRIX

Si certains coûts peuvent être particulièrement contenus dans l'e-commerce - coûts de transaction, d'approvisionnement (en raison d'une plus forte concurrence entre fournisseurs), d'inventaire et de stockage, coûts de distribution concernant les services et les biens susceptibles de dématérialisation, ou coûts d'organisation<sup>1</sup> -, d'autres charges et handicaps spécifiques pèsent, ainsi qu'on le verra, sur les comptes du commerce électronique.

Sans dresser le bilan exhaustif des économies et des charges spécifiques au secteur - les lignes en seraient difficilement mesurables et soumises en outre à d'importants écarts selon le type de bien vendu et le lieu d'implantation -, on se contentera d'observer que la concurrence, a priori plus vive sur Internet, débouche sur des prix en moyenne inférieurs au commerce physique.

### 1. Les facteurs d'amélioration de la concurrence...

Parmi les acteurs du commerce, « *les nouveaux outils que leur offrent les technologies de l'information et de la communication* » seraient<sup>2</sup> « *pensés comme un facteur de renforcement du pouvoir des consommateurs, au travers de l'amélioration de leur niveau d'information et de leur capacité d'arbitrage* ».

Certes, le commerce électronique constitue un compartiment du marché dont certaines caractéristiques se rapprochent de celles requises pour qualifier une **situation de concurrence de « pure et parfaite »**<sup>3</sup>.

Ainsi, avec la généralisation de l'accès à Internet et la progression très rapide du nombre de sites de vente, la condition d'**atomicité** du marché est mieux réalisée que sur le marché physique, la totalité des acheteurs et des vendeurs en ligne pouvant théoriquement se rencontrer, ce qui minimise la capacité des acteurs à exercer un pouvoir de marché.

De même, **l'accès au marché** peut apparaître comme facilité ; les activités de « marketplace »<sup>4</sup> présentes sur certains sites permettent à des

---

<sup>1</sup> Voir le séminaire de la direction des statistiques d'entreprises de l'INSEE de 2000, intitulé « E-commerce : quels faits ? Quels effets ? ».

<sup>2</sup> D'après le Cahier de recherche du CREDOC de novembre 2010 consacré à la « vision prospective des acteurs du secteur » sur le commerce de demain.

<sup>3</sup> On en rappelle les cinq conditions : atomicité du marché, homogénéité des produits, transparence du marché, libre entrée et libre sortie, libre circulation des facteurs de production. La concurrence pure et parfaite constitue l'un des deux pôles antagonistes de structures de marché étudiés par les économistes néoclassiques, l'autre étant le monopole. Dans leur approche, la concurrence pure et parfaite permet l'équilibre sur tous les marchés et débouche sur un optimum économique. Cette approche fait l'objet de nombreuses objections.

<sup>4</sup> Place de marché.



vendeurs, même peu actifs, d'accéder pour un coût accessible à la vaste audience que représente la clientèle habituelle de ces sites.

Enfin, la **transparence** du marché semble atteindre un degré appréciable, compte tenu de l'information disponible gratuitement en ligne, tant sur le vendeur (qualité du service) que sur les biens échangés (qualité, positionnement du prix). A cet égard, il n'est pas indifférent de constater que « *préparer un achat sur Internet conduit deux internautes sur trois à changer de marque, de produit, d'enseigne ou de canal de distribution* »<sup>1</sup>.

Grennwich Consulting relève qu' « *un distributeur traditionnel doit prendre en compte la concurrence « multicanal » et donc veiller plus rigoureusement à la compétitivité de ses produits. La théorie économique s'applique ici pleinement : dans un marché dans lequel l'information circule mieux, les prix sont plus efficacement ajustés. Cela ne veut pas nécessairement dire que les prix sont plus bas mais que les aberrations tarifaires sont plus facilement gommées* ».

Dans le cadre de la vente à distance, Philippe Askenazy souligne que le commerce en ligne est susceptible de déboucher sur « *une **baisse des coûts**, notamment **de transaction**, et donc in fine des prix facturés au consommateur final* »<sup>2</sup>. Il est en effet avéré qu'une proportion importante des commandes reçues par fax ou par téléphone est entachée d'erreurs.

Par ailleurs, en facilitant les modifications tarifaires, l'e-commerce aboutit à une **moindre rigidité à la baisse des prix**, de nature à conforter le mécanisme même de la concurrence.

## 2. ... semblent l'emporter sur les freins et les anomalies ...

On peut recenser un certain nombre de facteurs et anomalies préjudiciables à une concurrence optimale.

• **La « transparence » est parfois mise à mal par la difficulté qui subsiste à comparer *tous* les prix, à prestation *équivalente*.**

En premier lieu, le **fonctionnement des comparateurs de prix** ne garantit pas *a priori* l'accès au meilleur prix, puisque le référencement des commerçants ainsi que leur classement relève de la compétence de leurs propriétaires, souvent rémunérés par une commission sur les ventes engendrées par leur intermédiaire.

---

<sup>1</sup> Baromètre Echo « *Les français face aux médias sociaux et à l'e-réputation* » de novembre 2010, enquête conduite en octobre 2010.

<sup>2</sup> « *Vente à distance, internet et dynamique des prix* », Document de travail de la Banque de France par P. Askenazy, C. Célérier, D. Irac, Juillet 2010.

Ensuite, la **comparaison des offres est moins simple qu'il n'y paraît** au premier abord, en raison du cumul :

- des possibilités de remises additionnelles, dont la découverte sur la toile revêt en outre un caractère assez aléatoire,

- de délais d'expédition variables, notamment selon que le produit se trouve ou non en stock,

- de frais, de durées et de modalités (domicile ou relais) d'acheminement de plus en plus différenciés,

- de garanties et d'étendues de service après-vente eux-même différenciés.

Ainsi, les consommateurs se livrent parfois difficilement à des comparaisons directes.

Par ailleurs, l'**offre** sur Internet apparaît comme **de plus en plus segmentée**, en cohérence avec le phénomène de « longue traîne »<sup>1</sup> et un renouvellement accéléré de gamme toujours plus différenciées, débouchant sur un « hyperchoix » pour les consommateurs.

Enfin, l'offre s'oriente vers la proposition de « solutions », de « **bouquets** »<sup>2</sup> de services ou de biens et services, donnant lieu à un « marketing relationnel » dont l'objectif est que l'essence même de la relation commerciale - telle prestation contre tel paiement - n'apparaisse plus comme primordiale dans la relation établie avec le client. Cette évolution est évidemment préjudiciable à la capacité du consommateur à comparer les propositions.

• L'**élasticité-prix de la demande** pourrait être **moindre sur Internet** en raison d'une sensibilité plus marquée à la notoriété des distributeurs. Une telle configuration serait de nature à limiter la stimulation de la concurrence. Toutefois, ce diagnostic s'appuie sur des études déjà anciennes<sup>3</sup> et, dans la mesure où la confiance des internautes dans le commerce électronique irait globalement croissante, cet effet présumé pourrait, dans une assez large mesure, s'estomper.

---

<sup>1</sup> On rappelle qu'en permettant d'accéder à une certaine visibilité auprès d'un très grand nombre de consommateurs, Internet permet aux produits de niche de trouver plus facilement acquéreur (phénomène de longue traîne). De fait, l'**e-commerce** distribuerait davantage de ces produits (**allongement de la traîne**), pour lesquels la concurrence avec les canaux de distribution classiques est limitée (Brynjolfsson et Alii, 2009).

<sup>2</sup> Voir supra et « L'Économie des bouquets » par Philippe MOATI (2008), Éditions de l'Aube.

<sup>3</sup> Dans une étude comparative des ventes de livres de Barnes et Noble et Amazon, Chevalier et Goolsbee (2003) trouvent que l'élasticité prix de la demande est faible lorsque le distributeur bénéficie d'une certaine notoriété. D'après Brynjolfsson et Smith (2001), même les consommateurs qui font appel à un comparateur de prix sont prêts à payer un livre de 1,5 \$ à 2 \$ plus cher à un distributeur renommé plutôt qu'à un distributeur inconnu.

• D'aucuns<sup>1</sup> émettent l'hypothèse qu'« *une meilleure diffusion de l'information permettrait (...) une **coordination des industriels**, avec un possible alignement des prix à la hausse (par exemple dans le secteur du transport aérien)* ». De façon générale, l'instantanéité de la connaissance des tarifs pratiqués par les concurrents peut favoriser des stratégies d'alignement dont rien ne permettrait alors de garantir qu'elles s'effectuent sur le prix le plus bas.

• **La concurrence entre commerce physique et commerce électronique traduit un équilibre complexe.**

Ainsi, le commerce électronique :

- parfois reporte sur le client la charge d'une partie du processus d'intermédiation normalement assumée par le vendeur dans le commerce physique :

- pas de signalisation, d'accueil et de « mise en scène » physique des produits ou services ;

- pas de personnels dédiés au paiement ;

- parfois, à l'inverse, endosse une partie du processus d'intermédiation assumée par le consommateur dans le commerce physique :

- en cas d'achats multiples, le commerçant doit composer lui-même le « panier » ;

- en cas de livraison à domicile, l'expédition et l'acheminement pèsent aussi sur les commerçants, même s'ils donnent lieu à facturation.

Par delà ces avantages et handicaps « structurels », on notera que les sites de commerce en ligne échappent à la taxe sur les surfaces commerciales.

**La taxe sur les surfaces commerciales : la question de la neutralité fiscale**

*« Si le commerce électronique présente peu de disparités fiscales avec le commerce traditionnel, il est une particularité à souligner : les sites de commerce en ligne échappent à la taxe sur les surfaces commerciales (TaSCom), applicable aux surfaces de vente au détail supérieures à 400 m<sup>2</sup> dont le chiffre d'affaires hors taxes est supérieur ou égal à 460 000 euros. Le rendement annuel de la TaSCom est évalué à 595 millions d'euros pour 2009 et 2010.*

*Dans la mesure où commerce électronique et commerce traditionnel revêtent des réalités différentes, il ne semble pas anormal que chaque type de commerce possède des avantages et inconvénients propres. Mais en vertu du principe de neutralité fiscale, ne serait-il pas inenvisageable de créer une assiette spécifique pour le commerce électronique ?*

<sup>1</sup> Voir « *Vente à distance, internet et dynamique des prix* ». Document de travail de la Banque de France par P. Askenazy, C. Célérier, D. Irac, Juillet 2010.

*Les sites de commerce électronique ne paient pas de loyer ni de TaSCom, pourtant ils ne constituent, pour certains, qu'une extension de leur activité de vente en magasins. Sous réserve d'un examen approfondi de l'assiette taxable et du taux qui pourrait être appliqué à partir d'un seuil d'activité, sans préjudice du risque de délocalisation de certaines activités, la création d'une TaSCoe (taxe sur les sites de commerce électronique) ne serait que la transposition de la TaSCom à un secteur dont la base est dynamique ».*

*Source : Rapport d'information n° 398 (2009-2010) de la commission des finances du Sénat, intitulé « Le développement du commerce électronique : quel impact sur les finances publiques ? », publié le 7 avril 2010*

Sous un autre angle, certaines mesures de la loi « Chatel »<sup>1</sup> peuvent être présentées comme favorisant une « concurrence loyale » entre le commerce physique et le commerce électronique.

#### **Dispositions de la loi « Chatel » concernant la vente à distance**

« Afin d'améliorer la confiance des consommateurs et la fluidité du marché, la loi du 3 janvier 2008 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs comprend 5 articles pour adapter le droit de la consommation au développement des ventes en ligne :

- meilleure information des consommateurs sur l'existence ou l'absence d'un droit de rétractation ;
- obligation pour le professionnel d'indiquer, avant la conclusion du contrat, une date limite de livraison. Si cette date est dépassée de plus de 7 jours, le consommateur peut annuler sa commande et se faire rembourser intégralement ;
- interdiction faite aux professionnels de surtaxer les moyens de communications par lesquels les consommateurs peuvent suivre leur commande, exercer leur droit de rétractation, ou faire jouer la garantie ;
- clarification de l'exercice du droit de rétraction (et de l'annulation), en précisant que l'assiette du remboursement comprend bien tous les frais de port aller et les éventuels frais de traitement de commande ;
- remboursement des consommateurs par un véritable moyen de paiement (chèque, virement, ...) et non plus systématiquement par un avoir.

Ces mesures, qui améliorent les droits des consommateurs, permettront également l'exercice d'une concurrence loyale entre le commerce électronique et le commerce traditionnel ».

*Source : site du ministère de l'économie, de finances et de l'industrie, lien : [http://www.economie.gouv.fr/fonds\\_documentaire/archives/dossiersdepresse/plaintes\\_co\\_nso080206/mesures\\_ventes\\_distance.pdf](http://www.economie.gouv.fr/fonds_documentaire/archives/dossiersdepresse/plaintes_co_nso080206/mesures_ventes_distance.pdf)*

---

<sup>1</sup> Loi n°2005-67 du 28 janvier 2005 tendant à conforter la confiance et la protection du consommateur.

En définitive, plutôt que de concurrence, on signale des **effets de complémentarité croissants entre commerce physique et commerce électronique**, dont témoignent le déploiement sur Internet des acteurs du commerce traditionnels et, réciproquement, le développement de magasins physiques de la part des acteurs du e-commerce.

• **Les freins ou les distorsions apportés à la concurrence transfrontalière sont importants.**

Les **différences de fiscalité** créent de sérieux problèmes de concurrence (voir *infra*). Il existe aussi des **différences de réglementations** en Europe et notamment dans la zone euro, qui peuvent dissuader de recourir à des sites étrangers ou -pour être généralement ignorées des consommateurs- nuire à la perfection des consentements lors de transactions effectives. Par ailleurs, concernant les biens physiques, on remarquera que les **coûts d'acheminement** peuvent être beaucoup plus élevés pour un distributeur qui est implanté à l'étranger.

Enfin, l'**obstacle de la langue** ainsi que certaines **appréhensions** quant à l'issue d'un éventuel **différend** constituent d'autres freins et, dans ces conditions, il n'est pas étonnant que la **part du commerce électronique interétatique** dans le commerce électronique européen puisse se trouver **limitée à 3 %**<sup>1</sup>.

### 3. ... au regard de l'évolution constatée des prix

Tous effets confondus, l'essor du commerce électronique déboucherait plutôt sur **un renforcement de la concurrence dont témoigne une certaine pression sur les prix**, à l'exclusion cependant de l'alimentaire.

#### a) Une tendance générale

Greenwich Consulting<sup>2</sup> a effectué un test sur 6 articles sur le site de Rueducommerce et dans un magasin Conforama, qui relève des prix moins élevés chez Rueducommerce<sup>3</sup>.

Pour sa part, le cabinet Mc Kinsey & Company<sup>4</sup> a réalisé une comparaison<sup>5</sup> des prix sur Internet et en boutique de 150 produits dans toutes les catégories, concluant qu'en France, les **prix observés sur le web sont près de 10 % inférieurs** à ceux pratiqués dans le réseau physique. La déflation

---

<sup>1</sup> D'après la FEVAD.

<sup>2</sup> Dans une étude intitulée « Evaluer l'impact du développement d'Internet sur les finances de l'Etat », annexée au rapport d'information n° 398 (2009-2010) de la commission des finances du Sénat, intitulé « Le développement du commerce électronique : quel impact sur les finances publiques ? », publié le 7 avril 2010.

<sup>3</sup> Test effectué le 1<sup>er</sup> septembre 2009.

<sup>4</sup> Dans un rapport intitulé « Impact d'Internet sur l'économie française – Comment Internet transforme notre pays », mars 2011.

<sup>5</sup> Etude réalisée en décembre 2010.

subie par les produits commercialisés en ligne, par rapport à leurs équivalents du commerce physique, engendrerait alors une économie annuelle de l'ordre de 2,5 milliards d'euros pour les consommateurs<sup>1</sup>.

Par ailleurs, un document de travail de la banque de France<sup>2</sup> estime, sur la base d'une étude économétrique, que « **la hausse de la part de la vente à distance est associée à une baisse des prix sur la période 1990-2007** ». Les résultats obtenus « *suggèrent qu'un doublement de la part de marché de la VAD grâce au commerce en ligne en France (pour le porter au niveau britannique) pourrait se traduire par une éventuelle baisse de l'ordre d'un demi-point de l'inflation annuelle en France (...)* ».

#### *b) Le cas particulier de l'alimentaire*

L'**alimentaire** demeure handicapé par le coût très élevé de la conservation, du « picking »<sup>3</sup> et surtout de la livraison, rapporté à celui des marchandises achetées ; ces frais s'imputent forcément sur les **prix** facturés aux consommateurs, qui demeurent sensiblement **plus élevés que dans le commerce physique**, si bien que l'e-commerce alimentaire peine à décoller.

Toutefois, le modèle du « **drive** », plus économique, tend à se diffuser et conduit à une démocratisation du commerce électronique alimentaire. Il s'agit d'entrepôts gérés par certaines enseignes de la grande distribution, idéalement localisés sur des trajectoires domicile-travail, où **les clients viennent charger leurs voitures de commandes** passées sur Internet<sup>4</sup>. Philippe Moati souligne que « *la formule est d'autant plus pertinente qu'elle est beaucoup moins coûteuse pour le distributeur que la livraison à domicile, alors même qu'elle peut constituer une **facilitation pour le consommateur**, qui n'est pas forcément chez lui aux heures de livraison* ».

Concernant les prix, Ludovic Duprez, cofondateur de Chronodrive, indique que « *la politique tarifaire (...) est libre et consiste à **s'aligner sur les prix des hypermarchés locaux*** ». Mais il admet aussi que « *si l'entreprise (...) dégage suffisamment de « cash-flow »<sup>5</sup> pour investir afin de s'inscrire dans une stratégie de croissance, elle n'est pas rentable à l'heure actuelle* ».

---

<sup>1</sup> Chiffre 2009.

<sup>2</sup> « *Vente à distance, internet et dynamique des prix* », Document de travail de la Banque de France par P. Askenazy, C. Célérier, D. Irac, Juillet 2010.

<sup>3</sup> Préhension des produits commandés pour composer les paniers.

<sup>4</sup> Dans un premier type de drive, l'entrepôt est situé sur le parking du supermarché (ex : « Auchandrive ») et, dans le second, le « drive » est seul (ex : Chronodrive). Ces deux types de drive peuvent être considérés comme des « pure drive », où le consommateur récupère sa commande en se rendant avec son véhicule sur un lieu déterminé. Ce modèle peut être distingué de celui du « drive-piéton », dit encore « emporté-magasin », adapté aux centres villes et dont la logistique repose soit sur un « picking » en magasin, soit sur une préparation dans un entrepôt unique qui livre ensuite les magasins. A noter que le drive pourrait bientôt ne plus concerner les seules surfaces de vente alimentaires : en 2011, Monceau Fleurs a décidé de tester son propre modèle.

<sup>5</sup> Flux de trésorerie.

Quoi qu'il en soit, dans une stratégie de défense ou de conquête de parts de marché, les enseignes annoncent des **déploiements massifs** dans les années à venir. D'après Yannick Franc<sup>1</sup>, « à ce rythme, le marché de l'e-commerce alimentaire qui se répartit aujourd'hui à 50/50 entre le concept de livraison à domicile et celui de Drive devrait vite basculer en faveur du second et dépasser les 3,5 milliards d'euros en 2015. A ce moment là, nous pourrions dire que l'e-commerce alimentaire aura fait sa révolution ».

c) *Quel impact du « yield management » ?*

Le « yield management », en français la « gestion fine » des tarifs, consiste à optimiser le revenu commercial en faisant varier le prix d'une même prestation suivant un arbitrage permanent entre la demande et l'offre restantes. Particulièrement adapté aux services, qui se caractérisent par une faible flexibilité de l'offre, d'importants frais fixes et une impossibilité de stockage, cette tarification a d'abord concerné le transport aérien, puis l'hôtellerie. Depuis octobre 2007, la SNCF, à son tour, a adopté cette tarification.

La puissance de calcul informatique étant facilement couplée à l'e-commerce, cette gestion fine pourrait s'étendre à de nombreux services, voire à certains biens (fins de séries, séries limitées ou biens de marque pour lesquels une rareté relative peut être organisée) dans le contexte d'une distribution visant un déstockage intégral à un certain terme, débouchant, par exemple, sur une hausse du prix des produits dont la demande ne faiblit pas, ou sur leur baisse calibrée dans le cas inverse.

Avec pour seul objectif une optimisation des marges, il est probable que le yield management engendre corrélativement, en moyenne, un surcoût pour le consommateur.

## **B. COMPÉTITIVITÉ HORS PRIX**

Si le prix est un facteur d'attractivité essentiel pour le commerce électronique, il est très loin d'être le seul : présentation et fiabilité des sites, disponibilité et personnalisation du service, rapidité et commodité de la livraison, innovations techniques ou marketing, important aussi aux consommateurs.

**L'attention portée par les e-commerçants à la compétitivité hors-prix paraît d'autant plus compréhensible et nécessaire que tout positionnement sur le seul facteur prix, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, tend à devenir précaire ou économiquement intenable.**

Du reste, le modèle économique de certains e-commerces apparaît d'ores et déjà comme relativement fragile (*infra*). Par ailleurs, que l'on songe

---

<sup>1</sup> *Journal du Net*, 23 mars 2011.

aux grands magasins ou, par exemple, à l'enseigne Monoprix<sup>1</sup>, il est une trajectoire souvent observée par le passé : un nouveau modèle de vente naît et se répand en misant essentiellement sur le facteur prix, puis il s'appuie progressivement sur d'autres facteurs d'attractivité pour survivre. En sera-t-il de même pour l'e-commerce ?

### 1. Attractivité des sites et niveau de service

Il est un constat volontiers partagé : les sites sont de plus en plus attrayants, les produits davantage mis en valeur et néanmoins observables en détail, la navigation de plus en plus fluide et intuitive. La qualité de l'« expérience d'achat » en ligne se rapproche de celle rencontrée en magasin, quant elle ne s'avère pas supérieure lorsqu'elle recrée, sans déplacement ni bousculade, des « univers d'achat » particulièrement attrayants.

Toutefois, en termes de service et de proximité, d'aucuns estiment que le commerce physique est en mesure de procurer des avantages inaccessibles au commerce physique.

Dans l'étude du CREDOC précitée<sup>2</sup>, acteurs et observateurs du commerce physique estiment que « *les consommateurs seront d'autant plus en mesure de se faire entendre par les distributeurs que ces derniers devraient se montrer plus attentifs aux attentes de leurs clients afin de limiter l'évasion vers le e-commerce*<sup>3</sup>. *La montée de l'individualisme dans la société contemporaine a mis à mal le modèle de la consommation de masse. Nombre de répondants anticipent que les consommateurs exprimeront des demandes de plus en plus individualisées et seront en attente d'une relation plus personnalisée dans laquelle ils seront reconnus comme des personnes singulières* ».

Est-ce à dire que le commerce physique sera le vecteur privilégié de cette « orientation client », plus humaine, plus « servicielle » et spécialisée ?

Selon la même source, « *l'adaptation à l'évolution anticipée des attentes des consommateurs passerait aussi par un ciblage plus précis des clients. Ce serait un moyen d'augmenter le degré de pertinence de l'offre par rapport à la spécificité de chaque demande, mais aussi de se différencier face aux concurrents. 54 % des distributeurs ont pointé « la capacité à mettre en œuvre une offre différenciatrice » comme chantier prioritaire afin de s'adapter à ce que sera le commerce en 2020. Un répondant sur quatre a spontanément mis en avant, dans sa vision de ce en quoi le commerce de 2020*

---

<sup>1</sup> Les magasins Monoprix sont créés dans les années trente pour répondre aux besoins de produits bon marché engendré par la crise. La concurrence de la grande distribution incitera l'enseigne à monter en gamme.

<sup>2</sup> Cahier de recherche du CREDOC de novembre 2010 consacré à la « vision prospective des acteurs du secteur » sur le commerce de demain.

<sup>3</sup> On rappelle ici que le champ de l'enquête du CREDOC est l'ensemble du commerce de détail, hors services et hors e-commerce, les entreprises de vente à distance étant donc exclues du champ.



*se distinguera de celui de 2010, l'idée d'un commerce plus segmentant, plus spécialisé, mettant en avant ses différences pour mieux s'attacher des cibles de clientèles spécifiques.*

*« Le développement du service vient compléter cette vision d'ensemble des voies empruntées par le commerce pour mieux satisfaire ses clients dans l'avenir. Plus généralement, **le commerce en magasin cherchera à cultiver ses avantages comparatifs par rapport au e-commerce, ce qui passe plus généralement par la volonté de faire vivre une expérience positive aux clients** ».*

Pourtant, **le commerce électronique se prête tout autant, et pour un coût moindre, à une certaine personnalisation de l'offre.** L'effet de « longue traîne » (*supra*) joue ici en faveur du commerce électronique tandis que, concernant **les services et le contact humain** au moment de l'achat, des « avatars » existent déjà sur de nombreux sites, par ailleurs de plus en plus attentifs à la qualité du traitement des appels téléphoniques et des mails.

Pour l'avenir, Pierre Volle estime ainsi que *« la connexion des services d'appel au Web laisse un champ immense à ce type d'enrichissement du lien »*, observant que Lasercontact, « leader » des centres d'appel, préfigure cette évolution. Pour sa part, Philippe Moati relève que *« l'e-commerce favorise (...) la personnalisation de la relation commerciale via des échanges de mails et des enquêtes de satisfaction, permettant une « personnalisation de masse ».* La relation commerciale tend à s'étendre avant et après l'acte d'achat *stricto sensu* ». A commencer par un suivi spécifique de chaque commande (prise en compte, préparation, expédition, stade de l'acheminement) qui tend à se généraliser.

## **2. Souplesse et fiabilité de l'acheminement**

### *a) Délais de livraison ou de mise à disposition : un handicap structurel à relativiser*

Le temps d'acheminement demeure un handicap structurel du commerce électronique. Comme le note Gilles Lipovetsky<sup>1</sup>, *« l'époque des « heureuses patiences » où l'expérience de l'attente était un élément de bonheur recule au bénéfice d'une culture de l'impatience et de la satisfaction immédiate des désirs ».*

Or, l'instantanéité de l'achat sur Internet fait cruellement ressentir, par contraste, l'attente engendrée par les délais de livraison. Selon Alain Rallet<sup>2</sup>, *« la commande "équipée" par Internet ouvre de nouvelles possibilités déjà évoquées : instantanéité de l'achat, catalogues plus variés, mise en scène multimédia des produits, avis et notations des consommateurs... (...) la*

---

<sup>1</sup> *Le bonheur paradoxal – Essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard, 2006.

<sup>2</sup> « L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique », *Prospective et Entreprise* n°11, février 2010.

*plupart de ces possibilités (...) impliquent des contreparties logistiques qui doivent être fournies. Un catalogue illimité est trompeur s'il n'est pas assorti d'un accès réel aux biens (stocks existants ou accès rapide aux stocks des producteurs). Le caractère instantané de la commande implique des délais de livraison rapides et fiables : rien ne sert de gagner du temps au niveau de la commande si on le perd lors de la livraison. L'innovation amont implique l'innovation aval. C'est un système nouveau qu'il faut mettre en place et pas seulement l'une de ses composantes ».*

Mais sous un autre angle, **le temps gagné à la commande demeure un temps disponible pour le client, quel que soit le temps d'attente de la livraison**, cela d'autant plus que les formules de mise à disposition en point relais<sup>1</sup>, en magasin ou en « drive » (*infra*) permettent de ne pas « bloquer » le client à son domicile.

Par ailleurs, la **fiabilité et la rapidité relatives des services postaux français**, reconnues par de nombreux acteurs de l'e-commerce, est de nature à contenir l'aléa d'une attente supplémentaire ou d'une perte qui s'ajouterait à l'inconvénient de l'attente annoncée.

*b) Une adaptation progressive à la diversité des besoins*

Après que la livraison express a longtemps prédominé, les modes de livraison sont désormais **plus diversifiés**, afin de mieux coller aux besoins et aux moyens des consommateurs : « **drives** », **points relais** ou livraison à **domicile** plus ou moins rapide et onéreuse sont alternativement ou, de plus en plus fréquemment, cumulativement proposés aux consommateurs.

François Copigneaux, Directeur général de ColiPoste, estime que la tendance à des solutions de livraison de plus en plus individualisées est irrésistible. Il mentionne, à cet égard, qu'« *une nouvelle offre de La Poste, dénommée « So Colissimo », tend à diversifier les solutions de livraison auprès du consommateur, offrant 4 ou 5 propositions : au domicile le matin, le soir sur rendez-vous, au bureau de poste, dans un commerce de proximité (concurrentant ainsi Kiala) et, du moins à Paris, dans un réseau de consigne automatique faisant l'objet d'une expérimentation locale* ».

Ces modulations rétroagissent vraisemblablement sur l'acceptabilité de l'attente : les consommateurs retirant un bénéfice financier plus ou moins proportionnel aux délais de livraison ou de mise à disposition consentis, ils s'habituent progressivement à ces arbitrages intertemporels et, partant, au principe même d'une attente.

---

<sup>1</sup> Quatre réseaux sont en concurrence : La Poste (3 600 commerçants recrutés via sa filiale Pickup), Relais Colis (4 000 commerçants) et Mondial Relay (6 100 points), réseaux historiques issus de la VPC, et Kiala (3 800 points, 5 000 annoncés pour décembre prochain).

### 3. Propension aux innovations techniques et « marketing »

Le vaste potentiel des TIC a favorisé l'apparition d'un flux auto-entretenu d'innovations « marketing » et techniques, dont la variété rencontre l'intérêt d'un nombre croissant de consommateurs.

Le domaine des transactions « C to C » (de consommateurs à consommateurs) comporte certains axes d'innovations, tels que celui du troc (par exemple, le site « Trocminute.com » organise des échanges avec une monnaie purement virtuelle) ou des rétro-enchères (système d'enchère inversée, ou des vendeurs sélectionnés et validés par l'acheteur entrent en compétition pour vendre au meilleur prix - cf. le site « 321vendu.fr » -, ce qui constitue une sorte d' « eBay » à l'envers).

Mais si l'on s'en tient au commerce B to C, les innovations concernent essentiellement les modalités d'accès aux remises, l'articulation des ventes avec les réseaux sociaux, l'utilisation du mobile et la « réalité augmentée »<sup>1</sup>. Ces nouveautés, ainsi qu'on le verra, sont souvent liées les unes aux autres.

Pour l'heure, nonobstant quelques succès remarquables, tel que celui rencontré par Vente-privee.com, qui a servi de modèle aux Etats-Unis, les concepts en pointe sont souvent développés outre-Atlantique, puis déclinés localement.

#### *a) Des techniques commerciales renouvelées*

Les adaptations et novations commerciales sur Internet se traduisent essentiellement par des **modalités renouvelées d'accès aux promotions et aux « bonnes affaires »**.

Les modèles de commerce électronique basés sur le signalement de réductions et de remboursements sur le montant d'achat se multiplient, les pratiques promotionnelles constituant un puissant vecteur d'animation commerciale pour les sites de e-commerce. Dans l'habillement, par exemple, 55 % des ventes sur Internet concernent des soldes ou des promotions, contre 33 % sur l'ensemble du marché<sup>2</sup>.

(1) Le signalement de réductions sur des services proposés à proximité

Groupon et LivingSocial dominent une catégorie de site très active, reposant sur un modèle initié par le premier de ces deux sites américain. Le fonctionnement de « Groupon » est ainsi décrit : « *Groupon propose aux internautes de se regrouper pour obtenir des bons de réduction pour des activités liées aux sorties et aux loisirs de leur ville. (...) La page d'accueil affiche toujours le dernier Groupon de la ville, en face duquel l'utilisateur*

---

<sup>1</sup> Désigne les différentes méthodes permettant d'incruster de façon réaliste des objets virtuels dans une séquence d'images.

<sup>2</sup> IFM, Enquête « Consommateurs 2010 », mars 2011.

*trouvera toutes les informations nécessaires actualisées : combien de personnes ont déjà acheté le bon d'achat, combien doivent l'acheter au minimum pour que le deal se réalise et combien de temps le produit est encore proposé. Qu'il s'agisse de dîner dans un restaurant luxueux, une journée au spa, une partie de squash ou un cours de yoga, le principe est le même ».*

Il semble cependant que la nécessité d'un regroupement soit assez lâchement entendue, si bien que la fonction majeure est celle du signalement de remises locales de type « vente flash »<sup>1</sup>, avec attribution d'un coupon de réduction (couponing<sup>2</sup>) à faire valoir auprès de l'établissement prestataire.

Du moins en France, des doutes sont parfois formulés quant à la viabilité de ce modèle. La fidélisation de la clientèle, qui apparaît comme essentiellement à l'affût de remises importantes, est douteuse. Par ailleurs, la rémunération du site venant s'ajouter aux rabais consentis, la rentabilité des boutiques prestataires peut, dans la durée, devenir problématique.

On peut ici mentionner une dernière catégorie de sites : les « agrégateurs » (tels que « dealsurf » ou encore « dealery.com ») qui comparent les offres quotidiennes locales de tous les autres sites.

(2) Des ristournes systématiques pré-négociées auprès de certains sites marchands (« cashback »)

Une deuxième catégorie de site propose des ristournes pré-négociées auprès de marques partenaires par un site qui se positionne comme interface entre les clients et les différents sites marchands. Après versement du prix effectif, ces ristournes donnent lieu à un remboursement, le « cashback », en général proportionnel au montant des achats effectués.

C'est le modèle du site « iGraal » qui, outre la fonction de comparateur en ligne (de type « Kelkoo » ou « Wikio shopping »), propose ce type de remboursement. La fidélisation des clients peut ici s'appuyer sur un remboursement retardé jusqu'à un montant cumulé minimum (20 euros).

(3) Le regroupement d'acheteurs

Le concept date des années 2000 et certains sites, comme clust.com, s'y étaient illustrés sur le modèle « coopératif » suivant : *« un objet est proposé dans le commerce classique à un certain prix. Jouant sur l'économie de masse et sur des coûts de fonctionnement plus faibles, clust.com propose ce même produit à un prix inférieur parce qu'un nombre déterminé d'internautes a placé une option d'achat sur ce produit. Rassemblée par clust.com, cette communauté d'acheteurs bénéficie ainsi d'un prix inférieur de 5 à 40 % à celui du marché ».*

---

<sup>1</sup> Vente promotionnelle dont les conditions tarifaires sont limitées dans le temps.

<sup>2</sup> Technique commerciale incitative reposant sur l'utilisation de coupons de réduction ou de remboursement partiel liés à l'achat d'un produit.

Après que ce concept a été délaissé, il semble que certains sites (ex : « bon-prive.com ») se relancent sur ce créneau, mais ils s'apparentent fortement à « Groupon », avec une part très importante réservée aux services.

(4) Le signalement et l'organisation de ventes exceptionnelles

Il s'agit d'un modèle de vente réservant à une communauté d'adhérents, notamment recrutés par parrainage, la possibilité de participer à des ventes successives, à durée limitée, de produits de marques avec de fortes réductions.

Jean-Rémi Gratadour précise que « *les sites de vente privée se sont appuyés sur une faille de la réglementation des soldes, qui sont permises à condition de présenter ce caractère privé. Il suffit donc de s'inscrire (gratuitement) à ces ventes, lorsqu'elles sont signalées par ces sites, pour bénéficier de soldes à tout moment de l'année. Il s'agit d'un marché représentant un milliard d'euros en France, dont le site éponyme draine 700 millions d'euros* ».

Outre « Venteprivee.com » et « Showroomprivé » en France, ce modèle est suivi, par exemple, par « ruelala.com » aux Etats-Unis. Par leur intermédiaire, les marques peuvent non seulement déstocker à prix bas sans nuire à leur image, mais encore accroître la fréquentation de leurs sites.

(5) Les coupons de réduction

Méthode commerciale traditionnelle, les coupons de réduction sont désormais véhiculé par Internet avec, semble-t-il, un succès croissant. Le coupon peut être matérialisé (imprimé) pour une utilisation dans une boutique physique, ou consister en un code que le client renseigne lors d'un achat en ligne.

Sa diffusion peut être plus ou moins sélective, par exemple par des « mailings »<sup>1</sup>. Certains sites se sont fait une spécialité de regrouper coupons ou codes promotionnels (« pixibox », « ebuyclub »...).

\*

**En dépit de l'investissement en temps qu'il requiert de la part du consommateur, il semble que le dédale des remises, des comparateurs et des méthodes de vente soit favorable à la captation du consommateur par l'e-commerce.**

---

<sup>1</sup> Terme anglais désignant, au sens strict, un publipostage par courrier, mais il est souvent utilisé pour désigner un publipostage par e-mail, donc un « e-mailing ».

### **A mi-chemin entre la vente et le jeu en ligne : les enchères au centime**

*« Le site cliic.com fonctionne sur [un] principe situé à mi-chemin entre le casino et l'enchère de produits neufs. L'utilisateur enchère à l'aide d'unités appelées cliics qui coûtent 1,80 € et s'achètent par packs dégressifs selon le nombre. Le prix de vente du produit augmente très peu (un centime d'euro par surenchère) puisque l'achat véritable se fait en amont, lors de l'acquisition de ces unités donnant droit de jouer. Si les gagnants de l'enchère s'offrent des produits neufs à tarif intéressant, les perdants de l'enchère, eux, dépensent de l'argent en pure perte. Et le modèle économique du site repose notamment sur ces points d'enchères perdus et redistribués partiellement aux marchands.*

*« Toutefois, les joueurs qui souhaitent acheter le produit directement (au prix fort) sont remboursés de leurs cliics investis, ce qui est une forte incitation quand ils sentent la vente leur échapper. Toute la mécanique ludique n'est donc qu'un ressort pour pousser à de la vente traditionnelle.*

*D'autres sites tels kashclie perçoivent au passage une taxe sur les droits d'accès à la vente (entre un et 8 euros), perdus quoi qu'il en soit. Une bonne affaire surtout pour le site... »*

*Source : « E-commerce : les 10 nouveaux modèles » par Cyrille Franck, janvier 2011, site Frenchweb.fr*

#### (6) La publicité comportementale

La **publicité comportementale** (ou « **retargeting** ») consiste à solliciter un internaute sur la base de son comportement de navigation (recherches effectuées, produits consultés...), de manière à l'exposer à une publicité ciblée. Des bannières personnalisées, dans lesquelles figurent des recommandations à destination de cet internaute, sont ainsi diffusées sur un réseau de sites fréquentés par l'utilisateur, identifié *via* un **cookie**<sup>1</sup>.

La publicité comportementale expose aussi bien l'internaute à de nombreux « rappels » qu'à un enchaînement de propositions cohérentes : les **ventes croisées** (ou « **cross-selling** ») désignent une technique commerciale consistant à proposer au client d'un site, intéressé par un produit, un ensemble d'autres produits complémentaires, « *soit parce qu'ils interviennent directement dans la conduite d'un projet ou la confection d'une recette (un parquet et du vitrificateur, des tomates et de la Mozzarella) ; soit parce qu'ils concernent le même thème ou le même auteur ; soit, comme le pratique Amazon, parce qu'ils ont été achetés par les mêmes personnes (les personnes qui ont acheté ce livre ont également acheté tel autre).*

*« Cette technique permet d'augmenter le panier moyen et de rendre visible des produits qui ne le sont pas. Enfin, les liens de Cross-selling peuvent-être gérés automatiquement (comme chez Amazon par exemple), mais,*

---

<sup>1</sup> Les cookies sont des informations enregistrées sur le navigateur d'un internaute afin de détecter les pages web qu'il a visitées sur un site donné ou un ensemble de sites.

*la plupart du temps, ils sont gérés manuellement. Les entreprises de vente par correspondance figurent parmi les pionniers de cette technique »<sup>1</sup>.*

*b) Le « shopping » social*

Depuis les années 2000, les **avis** et outils de **notation** (« rating ») des sites de shopping permettent de voir ce que pensent d'autres internautes d'un produit ou d'un e-commerçant. Initialement annexées à des sites marchands ou à des comparateurs, ces informations ont rapidement fait l'objet de sites dédiés, généralistes, ou spécialisés dans certains produits ou services (ex : le tourisme).

Plus récemment, **la connexion des sites de e-commerce aux réseaux sociaux** (essentiellement Facebook et Twitter), qui permet de prendre l'avis ou de formuler des recommandations auprès de sa « tribu », s'est banalisée. Ainsi que l'observe Pierre Volle, « *les réseaux sociaux peuvent constituer un moyen et un lieu de recrutement de clients pour l'enseigne. Ce qui est intéressant, c'est la possibilité d'enclencher un mécanisme « viral », de recrutement par bouche-à-oreille* ». Cette promotion autoentretenu par les consommateurs est le principal objectif d'un « **commerce social** »<sup>2</sup> en plein essor.

Aujourd'hui, apparaissent certains sites dédiés au « **shopping** » présentant des **fonctionnalités sociales** particulièrement avancées.

**L'apparition de sites spécialement dédiés au shopping social**

*« Shopwithyourfriends permet par exemple de **faire les boutiques en temps réel avec sa communauté**. Les boutiques sont dotées d'une fonction de chat via laquelle les acheteurs peuvent s'échanger le lien du produit au moment d'acheter. "Et ce tailleur là, qu'en penses-tu ?" »*

*Thefind.com, moteur de shopping web américain, offre des fonctions de recherche locale mais aussi de recherche sociale : acheter comme moi, acheter comme mes amis. En se branchant sur Facebook, il permet de communiquer à sa communauté l'ensemble de ses choix de consommateur : ses marques et boutiques préférées, ses derniers achats...*

*Ces modèles se couplent avec celui de la vente flash limitée à une seule journée (deal du jour) et fonctionnent sur des offres locales, d'où des déclinaisons par ville (citydeal).*

*Certains sites de e-commerce comme Swipely offrent à leurs visiteurs la possibilité d'indiquer leur numéro de carte bancaire, pour que leurs achats soient publiés automatiquement sur le fil d'actualité du site. Une "moulinette" récupère photo et description du produit acheté et les publie après autorisation de l'acheteur, si bien que la tribu peut donc prendre connaissance des achats et du retour utilisateur de chacun de ses membres ».*

*Source : Cyrille Franck, janvier 2011, site Frenchweb.fr*

<sup>1</sup> Source : Le Journal du Net, L'Encyclopédie e-Business.

<sup>2</sup> Le « social commerce », ou commerce social, est une pratique commerciale en ligne qui s'appuie sur les médias sociaux (blogs, réseaux sociaux...), au travers d'interactions sociales et de contributions, pour promouvoir certains produits ou services.

« Amazon » va jusqu'à proposer de faire la recommandation de cadeaux adaptés au profil « Facebook » d'« amis »<sup>1</sup>.

**Une étape supplémentaire serait franchie si les réseaux sociaux devenaient le lieu de transactions en ligne.** Une telle évolution se dessine aux Etats-Unis, mais il reste à savoir si elle débouchera sur un volume d'affaires significatif et si elle est, en outre, transposable en France.

### **Facebook lance un concurrent de Groupon et LivingSocial**

**Le réseau social Facebook a lancé**, mardi 26 avril [2011], **son service d'achat groupé permettant d'obtenir des réductions** sur des produits une fois qu'un certain nombre d'acheteurs se sont déclarés intéressés. Ce système de « bons plans » n'est pour l'instant disponible qu'aux Etats-Unis, dans les villes d'Atlanta, Austin, Dallas, San Diego et San Francisco.

Le secteur des achats intéresse de plus en plus d'acteurs du Web. Lancé en novembre 2008, Groupon, qui revendique 60 millions d'abonnés dans 45 pays, a ouvert la voie. La société de Chicago a même refusé, à l'automne, une offre de rachat à 6 milliards de dollars (4,3 milliards d'euros) de Google.

Groupon est, lui-même, désormais talonné par **LivingSocial**, soutenu par le géant de l'e-commerce Amazon. D'après le magazine Forbes, ce site compte 26 millions de membres et en ajoute 1,5 million par semaine. Au mois d'avril, LivingSocial a aussi reçu 400 millions de dollars (274 millions d'euros) d'investissements (notamment d'Amazon), et serait valorisé à 3 milliards de dollars (2,05 milliards d'euros). **Google** teste enfin, depuis la semaine dernière, son propre site de bons de réduction sur des services dans la ville de Portland, aux Etats-Unis.

Face à ces concurrents, **Facebook dispose toutefois de nombreux arguments, à commencer par la taille de son réseau et ses 600 millions d'inscrits.** D'après le New-York Times, le réseau va pouvoir proposer non seulement ses bons plans par courrier électronique, mais aussi directement dans les flux des profils des inscrits. Selon le quotidien états-unien, le service de Facebook va également se distinguer par son offre, en se concentrant sur des produits « sociaux » par essence, comme les concerts.

Le réseau va également utiliser ce nouveau service pour étendre l'usage de sa monnaie virtuelle, les « crédits Facebook ». D'abord disponibles dans les jeux en ligne uniquement, ces crédits sont désormais utilisables pour la vidéo à la demande.

Mais la concurrence ne se trouve pas démunie. « *Groupon et LivingSocial réalisent d'importantes dépenses en publicité sur Facebook pour obtenir de nouveaux inscrits. Vont-ils les interrompre en guise de représailles ou se sentir obligés de continuer ?* », s'interroge le site spécialisé Business Insider.

Source : *Le Monde.fr*, 26.04.11

---

<sup>1</sup> « Amazon et Facebook se sont interconnectées en juillet [2010] pour proposer un outil de recommandations sur les sites US et Canada. L'idée est de fournir aux utilisateurs des idées cadeaux pour leurs amis Facebook depuis la page de recommandations d'Amazon. Les suggestions sont tirées des infos du profil Facebook de leurs amis – telles que les préférences musique ou de film... Pour Amazon, c'est naturellement un outil marketing très puissant à l'échelle de la base prodigieuse de Facebook (600 millions d'utilisateurs), pour exploiter par la suite les goûts des consommateurs et faire du ciblage précis » (Cyrille Franck, janvier 2011, site Frenchweb.fr).



Pour sa part, Pierre Volle observe que « *sur les réseaux sociaux, on est « invité »* » et estime qu'« *il n'est pas certain que les activités marchandes y soient les bienvenues* ». Les réseaux sociaux ne lui « *semblent pas de nature à remettre en cause le site marchand comme lieu principal d'exposition de l'assortiment et comme lieu de centralisation des fonctions relationnelles* ». Ludovic Duprez, quant à lui, ne croit pas non plus « *en l'existence de synergies décisives avec des systèmes qui, pour être très intrusifs, recèlent de nombreuses lignes de fragilité* ». D'après une enquête de TNS Sofres, près de 60 % des internautes présents sur les réseaux sociaux ne souhaitent pas y être « *dérangés* » par des marques<sup>1</sup>.

Toutefois, le shopping social profite également des possibilités offertes par la géolocalisation dans le cadre du « m-commerce ».

c) *Le « m-commerce »*<sup>2</sup>

Le mobile devient progressivement à l'ordinateur ce que le couteau suisse est au couteau : les « smartphones »<sup>3</sup> proposent des fonctions toujours plus nombreuses et performantes.

Certes, la plupart n'ont pas pour utilité première d'accéder au commerce (téléphone, photographie, accès à Internet et aux réseaux sociaux, agenda, navigateur etc.), mais elles peuvent avoir des usages ou servir à des applications liés au commerce, et ces possibilités ajoutent encore à l'attractivité du mobile, vécu par un nombre croissant d'utilisateurs comme un véritable prolongement technique de leur personne.

C'est ainsi que diverses déclinaisons novatrices de l'e-commerce émergent, notamment le « marketing mobile »<sup>4</sup>, et continueront à émerger : **la rencontre de l'e-commerce et du mobile est féconde**, et les deux se confortent mutuellement.

(1) Le e-commerce « direct » à partir d'un mobile

Les téléphones connectés à Internet autorisent l'accès au commerce électronique dans des conditions proches de celles procurées par un terminal fixe, avec l'avantage de la mobilité. Ils sont volontiers utilisés, soit pour l'**achat d'applications téléchargeables** (sonnerie, jeux, navigateur etc.) dont le marché, relativement méconnu, est en pleine expansion, soit, de plus en plus fréquemment, pour des **commandes et réservations** diverses.

---

<sup>1</sup> Enquête baptisée "Digital Life", rendue publique le 13 décembre 2011.

<sup>2</sup> « m » pour mobile.

<sup>3</sup> Littéralement : téléphone intelligent ; outre un module de radiocommunication, les mobiles qualifiés de « smartphones » proposent de nombreuses fonctions bureautiques (agenda, calendrier, navigation web, email, messagerie instantanée ou encore GPS) et multimédia (photo, musique, vidéo et jeux).

<sup>4</sup> Marketing prenant en considération les déplacements de consommateurs devenus nomades, adaptant l'offre, les canaux de distribution et les moyens de communication (PDA, Internet, SMS...) en conséquence.

**« Services mobiles, la rupture ! »**

« (...) le Gartner Group, dans son étude publiée en janvier 2011, évalue les seuls revenus des applications mobiles à 5,2 milliards de dollars dans le monde en 2010, un chiffre qui devrait décupler en quatre ans pour atteindre 58 milliards de dollars. Autre indicateur de croissance du marché, le chiffre d'affaires d'App Store en 2010 se serait établi à 1,8 milliard de dollars soit un bond annuel de 83 %. En un peu plus de trois ans, Apple a ainsi reversé 2 milliards de dollars aux développeurs d'applications et aux éditeurs depuis le lancement de l'App Store. Toutefois, aucun détail n'étant publié par pays, il est difficile de connaître l'évolution du chiffre d'affaires des applications mobiles en France. Les seuls chiffres publiés sur le marché français sont ceux des opérateurs de télécommunications sur leurs boutiques mobiles qui montrent un revenu de près de 540 millions d'euros TTC (hors portails), un chiffre en croissance de 40 % sur deux ans ».

Source : « Services mobiles, la rupture ! » par Jean-Christophe Defline, ACSEL, 2011

Le potentiel de développement du « m-commerce » apparaît comme particulièrement important, notamment dans le monde émergent, massivement équipé en mobile, et beaucoup moins en terminaux informatiques. Et si, en dépit d'une ergonomie en constante amélioration, le confort d'utilisation des mobiles est encore critiqué pour des opérations complexes, ils proposent en revanche des fonctions supplémentaires.

La possibilité offerte par ces appareils de lire les codes-barres à deux dimensions<sup>1</sup> (volontiers désignés « codes QR »<sup>2</sup>, « Mobile Tags » ou « flashcodes »<sup>3</sup>) ou de communiquer avec des puces NFC<sup>4</sup> devrait bientôt permettre **de faire ses commandes avec un smartphone par simples scannages ou appositions successives à des emplacements repérés par le signalement de tel ou tel produit.**

---

<sup>1</sup> Code constitué de modules noirs disposés dans un carré à fond blanc ; sa lecture, notamment via un téléphone mobile ou un smartphone, permet d'accéder aux informations qu'il contient ou de renvoyer à une page précise sur Internet. Il présente l'avantage de stocker, le cas échéant, plus d'informations qu'un code-barres unidimensionnel.

<sup>2</sup> Le code QR (ou « QR code » en anglais) est une variété très répandue de code-barres à deux dimensions. Le nom QR est l'acronyme de l'anglais Quick Response (réponse rapide), son contenu de données pouvant être promptement décodé.

<sup>3</sup> Marque française de code-barres à deux dimensions, ou code-barres de cette marque. Depuis 2011, ce code-barres est compatible avec les lecteurs de codes QR. Le terme tend aussi à désigner, d'une façon générale, un code-barres à deux dimensions.

<sup>4</sup> Near field communication. Technologie de communication de proximité (quelques centimètres), la NFC permet, entre autres utilisations, d'échanger des données entre un lecteur et une puce (qu'il alimente par radiofréquence). Cette technologie peut donc être utilisée pour récupérer et stocker des données par contact.

Dans une expérimentation menée par Casino ayant vocation à être généralisée à tous les magasins de l'enseigne<sup>1</sup>, des puces NFC sont disposées en magasin à proximité de chacune des références vendues (ce qui permet par exemple à des personnes handicapées de faire remplir ultérieurement un panier composé *via* leur mobile) ou à domicile sur un « tableau de courses » simplifié, où chaque puce correspond à un produit habituellement consommé, et sur laquelle il suffira d'appliquer son smartphone.

Autre exemple : en Corée du Sud, Tesco a innové en permettant de faire ses courses alimentaires dans une station de métro. Les voyageurs à quai se trouvent face à des linéaires virtuels et peuvent scanner les codes QR correspondant aux produits qui y sont disposés. Une fois la commande validée et payée, la livraison intervient au domicile en fin de journée...

Déjà, en France, des flashcodes sont fréquemment disposés sur les publicités ou à proximité de produits proposés à la vente, permettant d'accéder à des informations commerciales complémentaires ou de recevoir des coupons promotionnels, des invitations à des jeux-concours...

(2) Les possibilités offertes par la géolocalisation : offres commerciales et shopping social

Les mobiles dotés d'une connexion à Internet, dont le parc est en progression constante, permettent, grâce aux possibilités de géolocalisation, **de signaler la présence de certains commerces et de certaines offres.**

A cette **dimension opportuniste**, la greffe de ces informations sur les réseaux sociaux ajoute à ce nouveau type de commerce une **dimension communautaire.**

Ainsi, « *Foursquare, le site très en vogue chez les geeks<sup>2</sup> et valorisé à près de 100 millions de dollars représente une nouvelle façon de faire du e-commerce via la géolocalisation. Outil de marketing promotionnel, Foursquare troque réductions et divers avantages en nature contre fidélité et diffusion de notoriété. A chaque "check in"<sup>3</sup>, le client fait en effet de la publicité auprès de sa communauté, ce que rétribue le commerçant.*

*DisMoiOù et Gowalla fonctionnent peu ou prou sur le même modèle dans les domaines sorties, culture ou voyage »<sup>4</sup>.*

Futuribles précise qu'« *aux États-Unis, le marché naissant de la géolocalisation par mobile est pour l'instant dominé par Foursquare, qui compte six millions d'utilisateurs en janvier 2011, et a totalisé 381,5 millions*

---

<sup>1</sup> Cf. compte rendu annexé.

<sup>2</sup> Anglicisme désignant, dans une acception courante, les personnes les plus rompues à la pratique des TIC.

<sup>3</sup> Mot à mot : enregistrement ; sur des sites comme Facebook (Facebook Place) ou Foursquare, le check-in est le déclenchement d'une fonction de géolocalisation signalant sa présence à ses amis ou à des commerces.

<sup>4</sup> « E-commerce : les 10 nouveaux modèles » par Cyrille Franck, janvier 2011, site Frenchweb.fr, lien : <http://frenchweb.fr/e-commerce-10-nouveaux-modeles/>

*d'actes de géolocalisation (check-in) dans le monde en 2010 (une hausse de 3 400 % par rapport à 2009) ».*

### **Diversité, attrait et potentiel des applications de géolocalisation**

« Selon une étude de Pew Research Center, en 2010, 4 % des internautes américains, et 8 % des 18-29 ans, utilisent régulièrement l'une de ces applications (1 % tous les jours). Un quart des Américains connectés ont aussi recours à des applications ou des sites plus généraux permettant « d'actualiser son statut » (indiquer, sur son profil, son activité du moment, ses pensées, etc. sur des réseaux sociaux tels que Twitter ou Facebook).

Plus qu'un service, les applications de géolocalisation représentent un marché économique encore balbutiant, mais dont le potentiel suscite beaucoup d'intérêt. Le lancement de Facebook Places s'est ainsi accompagné de celui de Facebook Deals (Bons plans en français), qui « récompense » les utilisateurs lorsqu'ils réalisent un check-in [(acte de géolocalisation)] dans un commerce partenaire.

Par exemple, pendant deux mois, un consommateur qui se rendait dans une boutique Mazda en Grande-Bretagne et le faisait savoir grâce à l'application obtenait une réduction de 20 % sur le nouveau modèle de voiture de la marque. Des cadeaux et des bons d'achat sont également proposés par des chaînes de restauration, d'habillement, de cosmétiques, etc.

Aux États-Unis, le service Loopt permet aux commerces d'attirer des clients potentiels passant à proximité en leur envoyant, sur leur téléphone, des codes promotionnels et des offres spéciales valables pendant un laps de temps limité.

Dans un autre domaine, l'application Nearby permet, à partir de son smartphone, de localiser les biens immobiliers à vendre ou à louer à proximité, leur prix et l'agence immobilière à contacter.

Selon Facebook, « des millions » de personnes auraient utilisé l'application Deals depuis son lancement aux États-Unis, et la moitié des enseignes participantes auraient renouvelé leur contrat en 2011.

Une étude réalisée par Microsoft aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Canada, en Allemagne et au Japon conclut que les internautes jugent les publicités « géolocalisées » utiles mais sont inquiets quant aux risques d'intrusion dans leur vie privée.

**Les services de géolocalisation offrent donc aux marques une méthode originale pour attirer leurs clients tout en les incitant à promouvoir eux-mêmes leurs marques préférées auprès de leurs amis sur les réseaux sociaux ».**

*Source : Futuribles, Système Vigie, 25 mars 2011*

### (3) Le mobile, instrument de paiement

Les techniques de paiement *via* un mobile en cours de développement, d'expérimentation ou de diffusion sont variées. Si la majorité des paiements *via* un mobile passe encore, en France, par l'envoi de SMS surtaxés, la possibilité d'utiliser les codes barre ou les codes QR pour commander et payer directement un produit pourrait être de plus en plus usitée.

Dans un avenir proche, l'installation d'applications et la monte de puces NFC tendront probablement à ajouter le rôle de « carte de crédit » à la

panoplie des fonctions remplies par les smartphones, avec la possibilité supplémentaire d'un paiement sans contact.

Banques et commerçants devront cependant consentir des investissements parfois importants pour généraliser le paiement par mobile. En attendant, plus de quatre Français sur dix (41 %) se déclarent désormais favorables à l'utilisation du mobile comme moyen de paiement<sup>1</sup>.

(4) Le mobile, instrument d'information et de signalement d'extrême proximité

La lecture des codes peut permettre d'accéder à une information enrichie accessible en ligne, telle que des comparateurs de prix, mais aussi des fiches descriptives ou des vidéos de mise en situation.

Cette fonction est par exemple proposée par le site « Sellsimp.ly » aux boutiques des petits commerçants, artisans ou particuliers-créateurs, qui peuvent ainsi disposer un code QR à proximité du produit exposé par le vendeur, dont la capture par un mobile procure une information qu'il a préalablement élaborée.

Une simple photographie d'un objet ou d'un article (cf. l'application « Google Goggles », qui identifie l'image capturée par un mobile afin de donner des renseignements sur un lieu, un monument, un livre etc.) est susceptible de déboucher sur une information équivalente.

Il devrait être également possible, prochainement, de mettre en œuvre « *un marketing personnalisé dans les rayons mêmes des magasins avec des alertes promotionnelles sur votre mobile via la technologie RFID*<sup>2</sup>. Grâce à l'enregistrement des achats précédents, le magasin connaît vos goûts et peut vous faire une proposition commerciale en temps réel : ex : -10% sur l'offre de biscuits chocolat de votre marque habituelle si achat par paquet de trois »<sup>3</sup>.

### Du m-commerce à l'u-commerce ?

#### « LE COMMERCE UBIQUITAIRE : UNE OPPORTUNITÉ POUR L'E-COMMERCE

La technologie « sans contact » permet l'essor de nouvelles approches qui rendent possibles une nouvelle relation client en exploitant la capacité des objets du quotidien à communiquer de l'information.

Le marketing digital modifie le processus de distribution des biens en répondant aux nouveaux besoins du consommateur qui cherche à obtenir son achat le plus vite et le plus facilement possible. (...)

<sup>1</sup> Résultat du baromètre Ifop/Wincor Nixdorf du 11 février 2011.

<sup>2</sup> Radio frequency identification. Cette technologie est utilisée pour stocker et récupérer des données à distance en utilisant des puces dites « Tags RFID ». Collées ou incorporées dans des produits, elles réagissent aux ondes radio et transmettent des informations à distance.

<sup>3</sup> « E-commerce : les 10 nouveaux modèles » par Cyrille Franck, janvier 2011, site Frenchweb.fr, lien : <http://frenchweb.fr/e-commerce-10-nouveaux-modeles/>

Les réseaux mobiles combinés aux technologies NFC (que sont les puces sans contact) ou RFID (Radio Fréquency Identification) permettent déjà un certain nombre d'applications dans l'industrie (la logistique par exemple) ou dans le grand public : par exemple l'utilisation du mobile comme moyen de paiement ou de transport.

Les fonctionnalités de l'U-Commerce sont multiples : elles vont du flashage des codes barres, à la géolocalisation, avec laquelle les perspectives d'utilisations peuvent se décliner à l'infini ! (...)

### **Le U Commerce ou Commerce Ubiquitaire**

Cette nouvelle approche - déjà bien développée au Japon - se nomme « L'U-commerce » ou « Commerce Ubiquitaire ». (...) Le U-Commerce, c'est le commerce « anywhere, anytime, any device » (...)

Il s'agit de prendre en compte les nouveaux comportements liés à l'intelligence ambiante et de faciliter l'accès nomade et instantané à l'information en ciblant, de façon non intrusive, la bonne offre, à la bonne personne, au bon moment et sur de nouveaux canaux de relations clients. (...)

Le U-commerce révolutionne la vision du commerce classique au niveau de la décision d'achat : celle que l'on nous apprend en marketing et qui porte le nom de C to C, de C to B, ou encore de B to B... Il donne aux commerçants la capacité totalement nouvelle d'établir en tous lieux une relation avec les clients et d'interagir avec le client par tous les canaux de communication. Le client reste en contact, en permanence, avec le commerçant et celui-ci doit être capable de lui répondre en temps réel !

### **Le U- commerce : une opportunité pour le e-commerce**

(...) Le commerçant ne se contente plus, à l'heure actuelle, d'un simple canal de distribution *via* son propre site internet de e-commerçant par exemple. Le web propose de nombreuses solutions pour commercialiser les produits et les approches cumulent multi-canal online et offline<sup>1</sup>. A coté du site de e-commerce, il existe aussi les places de marchés, les ventes aux enchères, les ventes privées, les sites spécialisés, les forums...qui sont autant d'espaces de commercialisation que de clients potentiels.

Au niveau du commerce électronique, le U-commerce permet d'accéder, *via* des catalogues de produits, à des offres et à des services en tous lieux, depuis n'importe quel support. Il permet de faire une recherche multi enseignes, d'obtenir des informations vocales, d'offrir des remises et promotions contextuelles, de connaître la disponibilité des produits, d'avoir une aide à la commande, voire même d'organiser des loteries et des jeux ou de remplir sa carte de fidélité !

### **Le mobile, objet pivot de la relation client**

Le U-Commerce exploite la capacité des objets du quotidien à communiquer de l'information. Les téléphones mobiles et les assistants personnels (PDA<sup>2</sup>) sont les pivots de la relation client autour desquels s'organise une nouvelle relation : proposer une continuité de services aux citoyens consommateurs. La technologie est mise au service du client avec des applications possibles dans tous les domaines de la vie quotidienne. (...) »

*Source : Sophie Richard-Lanneyrie, Le Journal du Net, 11 avril 2011*

---

<sup>1</sup> En ligne et hors ligne.

<sup>2</sup> Personal Digital Assistant.

*d) La réalité augmentée : quand l'expérience virtuelle concurrence l'expérience réelle*

**Ne pas rentrer dans un magasin, ne pas voir, toucher ou essayer un bien constitue sans doute le plus grand handicap structurel de l'e-commerce.**

Certes, **ce handicap** est inexistant pour certains produits dématérialisés tels que la musique ou les programmes, et il doit être sérieusement **relativisé pour les produits standardisés**, que les consommateurs prennent l'habitude de mettre dans leur panier virtuel (parfois au bénéfice d'un examen initial, toujours possible, dans un commerce physique).

Désormais, il faut compter en outre avec diverses technologies permettant d'accéder à la « réalité augmentée », qui consiste en des possibilités de **visionnage et d'ajustage en trois dimensions** (avec rotation de l'objet visionné ou déplacement virtuel). Elles se mettent progressivement au service du commerce électronique pour autoriser des **visites** ou des **essayages virtuels** sur Internet.

Au début des années 2000, les premières tentatives de recours à la réalité augmentée par le commerce électronique ont souffert de débits et d'une puissance des terminaux insuffisants, qui ont nui à son retour commercial alors même que les coûts de développement sont très élevés ; avec des capacités de calcul, de mémorisation et des débits qui ont sensiblement progressé, les conditions du succès paraissent aujourd'hui réunies.

Un internaute peut ainsi, sans rencontrer de difficultés particulières, donner ses mensurations précises et observer le résultat de différents vêtements, dans différentes tailles, sur un mannequin virtuel. Ce type de reconstitution est également utilisé pour l'essayage de lunettes.

Dans un autre registre, ces techniques débouchent sur la possibilité de procéder à des visites immobilières sans déplacement ou de visualiser l'effet d'ameublements dans un espace préalablement photographié par l'internaute, voire visionné directement *via* un mobile, comme avec l'application « Ikam » d'Ikéo.

Le recours à une webcam<sup>1</sup> permet même de visionner directement le port d'accessoire ou de vêtements : en permettant l'essai de lunettes (cf. le site « allolunettes »), voire en proposant une cabine d'essayage « virtuelle » (« Zugara »), où des vêtements apparaissent sur l'écran et sont ajustés en se déplaçant autour...

---

<sup>1</sup> *Caméra reliée à un ordinateur.*

### III. UNIVERSALITÉ D'ACCÈS AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Du point de vue des consommateurs, les points d'entrée vers le commerce électronique B to C s'élargissent et se multiplient, qu'on considère la disponibilité de terminaux connectés, la proportion de biens et services éligibles, la souplesse d'accès ménagée par les enseignes, les fonctionnalités offertes par les réseaux sociaux ou le recours au commerce électronique C to C.

#### A. DIFFUSION ET AMÉLIORATION DES TIC

##### 1. Accès au haut et au très haut débit

La croissance de l'e-commerce apparaît comme fortement **corrélée au déploiement des TIC**, au travers de l'équipement informatique des ménages et de leur accès au haut et au très haut débit, les seuls qui permettent un accès constant et confortable aux sites d'e-commerce.

#### **Le haut débit, condition *sine qua non* de l'essor du commerce électronique**

*« C'est en 2003 que le haut débit s'installe durablement. Les accès illimités haut débit améliorent spectaculairement le niveau des ventes en ligne.*

*L'accès à une meilleure qualité, à une connexion illimitée à un prix forfaitaire va favoriser l'usage du e-commerce. Une connexion de type ADSL ou câble a pour avantage de ne pas bloquer la ligne téléphonique. Or, le recours à l'Internet et au téléphone à la fois est fréquent pour se faire assister pendant une commande en ligne.*

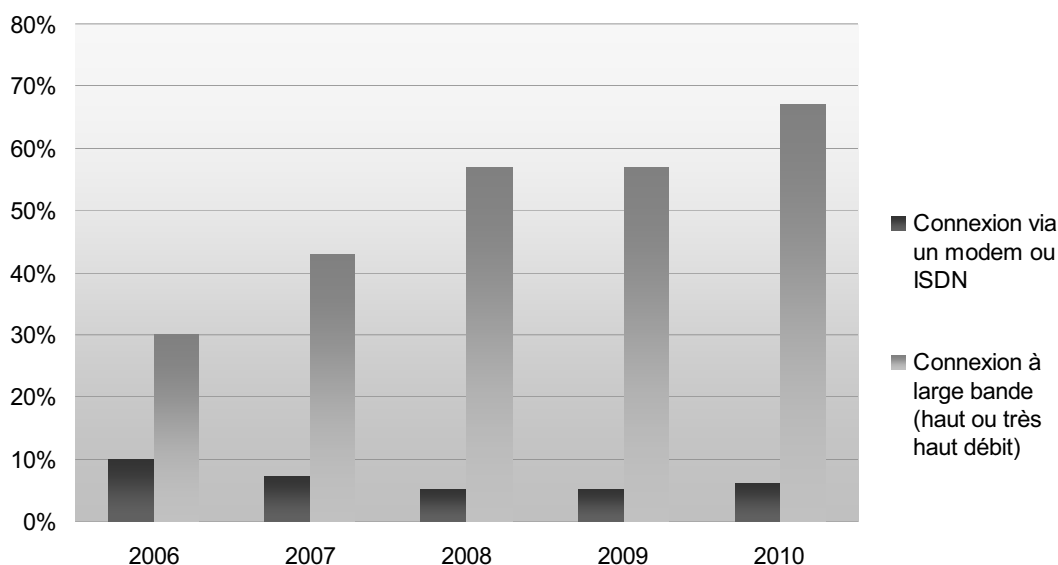
*La connexion rapide rassure enfin le client pour le paiement en ligne. Les temps d'affichage des pages Web étaient aléatoires en bas débit, le risque de rupture de ligne inquiétait légitimement l'internaute qui était en train renseigner son numéro de carte bancaire. Avec le haut débit, ce désagrément disparaît ».*

*Source : Catherine BARBA, Ibid.*

La progression de l'accès à internet des ménages français apparaît comme très marquée dans la période récente :



### POURCENTAGE DES MÉNAGES FRANÇAIS AYANT ACCÈS À INTERNET (PAR TYPE DE CONNEXION)



Source : Sénat, données Eurostat

Pour l'avenir, en permettant une augmentation sensible de la bande passante, le **très haut débit** facilitera le « cloud computing »<sup>1</sup> et autorisera un accès fluide à la « réalité augmentée » (*supra*), qui nécessite un débit important pour présenter un flux vidéo tout en y ajoutant des éléments qui interagissent avec l'utilisateur.

Dans la perspective de procurer à tous les Français un accès optimal aux sites les plus sophistiqués, le gouvernement a lancé en juin 2010 le programme national « très haut débit », dont l'objet est d'assurer, à l'horizon de 2025, la couverture de l'ensemble du pays en recourant, pour chaque territoire, « à la technologie la mieux adaptée ». Pour sa part, la Commission européenne s'est fixé l'objectif d'une connexion Internet à très haut débit<sup>2</sup> de 50 % des Européens en 2020.

## 2. Persistance d'effets d'apprentissage et de cohorte

La pénétration croissante d'Internet, qui dépasse désormais 70 %, s'explique d'abord par un **effet d'apprentissage**, dont résultent le décollage initial et une partie de la dynamique actuelle. L'autre partie de cette dynamique provient d'un **effet de cohorte** : les nouveaux ménages ont une

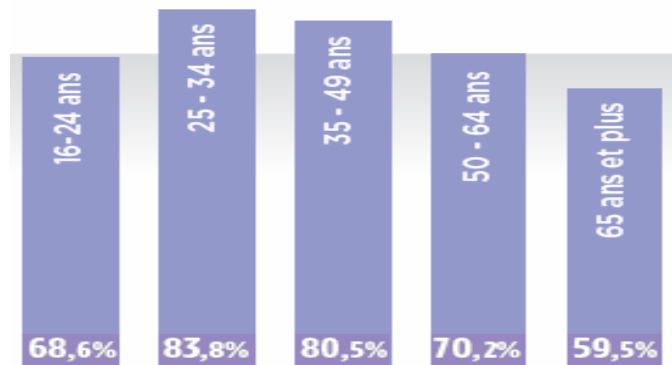
<sup>1</sup> L'« informatique en nuage » correspond au schéma suivant lequel des applications informatiques traditionnellement localisées près de leurs utilisateurs, se trouvent déportées sur des serveurs distants accessibles via Internet.

<sup>2</sup> 100 mégabits par seconde.

forte propension à utiliser Internet, alors que les ménages disparaissant en ont une moindre.

Le taux de recours au commerce électronique suit un cheminement parallèle à celui de la pénétration d'Internet. On peut donc attendre de l'avènement à l'âge adulte et surtout à la consommation autonome des « **digital natives** » et, parallèlement, de l'extinction progressive de générations moins technophiles, une hausse mécanique du taux de recours.

#### TAUX D'ACHETEURS SELON L'ÂGE PARMIS LA POPULATION INTERNAUTE



Source : Médiamétrie — Observatoire des Usages Internet — 1<sup>er</sup> trimestre 2010

Un suivi par classe d'âge montre, en particulier, que **le commerce électronique s'est fortement banalisé auprès des plus de 65 ans**, ce qui est logique car ce groupe bénéficie non seulement d'un effet de cohorte continu, mais aussi d'effets d'apprentissages favorisés par le temps disponible joint à la perspective d'une mobilité, tôt ou tard, déclinante.

Avec une progression de 40 % du nombre des « cyberacheteurs » de plus de 65 ans entre le 2<sup>ème</sup> trimestre 2010 et le 2<sup>ème</sup> trimestre 2011, les « silver surfers » constitueraient, à court terme, un des gisements les plus importants de progression de la pénétration de l'e-commerce, jusqu'à ce que la « fracture numérique générationnelle » puisse être considérée comme comblée.

### 3. Multiplicité, disponibilité et performance des points d'accès

#### a) Une pénétration croissante du mobile

La perspective d'un accès permanent à des fonctionnalités diversifiées, y compris pour la consommation, favorise un usage croissant des mobiles suréquipés que sont les smartphones, notamment parmi les plus jeunes ; en retour, ces terminaux deviennent un vecteur privilégié de développement du commerce électronique.

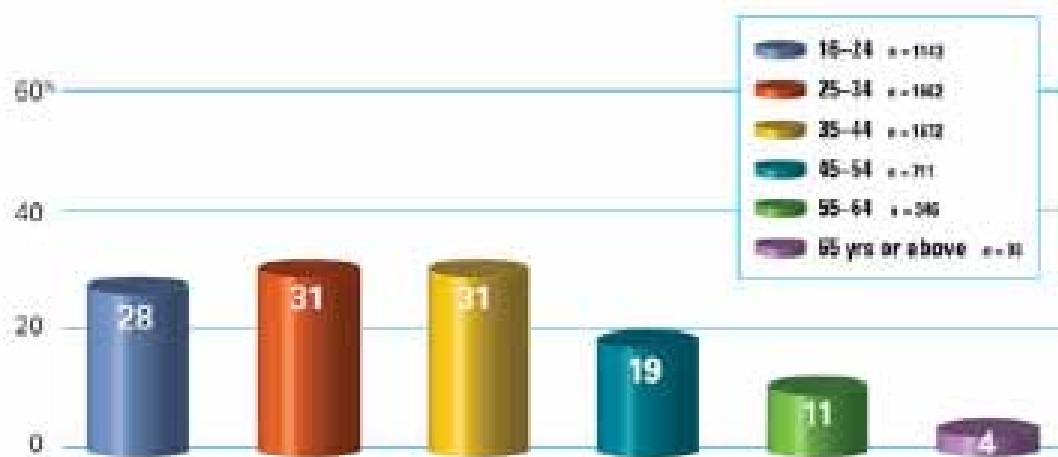
Le baromètre Echo « Les français face aux médias sociaux et à l'e-réputation » de novembre 2010 estime qu'en six mois, d'avril à

octobre 2010, la proportion d'Internaute français se connectant *via* un smartphone (mobile notamment équipé d'une connexion à Internet) est passé de 19 % à 23 %. Selon l'Observatoire des nouvelles tendances de consommation de CCM Benchmark, alors que la France compte plus de 16 millions de « mobinautes »<sup>1</sup>, 3,3 millions de Français se sont déjà essayés au m-commerce (étude parue en avril 2011).

Dans une enquête<sup>2</sup> publiée en juin 2010, le cabinet KPMG international observe que, de 2008 à 2010, l'usage du mobile s'est globalement<sup>3</sup> renforcé de par le monde, avec 28 % des personnes interrogées déclarant avoir effectué un achat en ligne *via* un mobile, contre 18 % deux ans plus tôt.

Il apparaît, toujours selon cette enquête, que les jeunes consommateurs utilisent plus fréquemment le mobile pour faire des achats.

#### LES JEUNES UTILISENT PLUS SOUVENT LEUR MOBILE POUR DES ACHATS EN LIGNE



Au sein de chaque tranche d'âge, proportion de personnes déclarant avoir déjà effectué un achat avec un mobile sur un site marchand.

Source : KPMG, *Consumers & convergence IV*, 2010

D'une façon générale, le mobile serait de plus en plus utilisé au détriment de l'ordinateur pour un nombre croissant d'utilisations :

<sup>1</sup> Internautes utilisant le support d'un mobile.

<sup>2</sup> « *Consumers and convergence IV* ».

<sup>3</sup> L'enquête a été conduite au printemps 2010 auprès de 5.627 consommateurs dans 22 pays.

UN USAGE CROISSANT DU MOBILE AU DÉTRIMENT DE L'ORDINATEUR

	PC			Mobile			Autre		
	2007	2008	2010	2007	2008	2010	2007	2008	2010
Dialogues et messages instantanés	93 %	94 %	70 %	6 %	5 %	29 %	1 %	1 %	1 %
Jeux	72 %	68 %	77 %	6 %	7 %	17 %	22 %	25 %	6 %
Informations	96 %	95 %	83 %	1 %	2 %	13 %	2 %	2 %	4 %
Réseaux sociaux	94 %	96 %	88 %	3 %	1 %	11 %	3 %	3 %	1 %
Tv/films/vidéos	58 %	63 %	77 %	7 %	5 %	5 %	35 %	31 %	18 %
Shopping	98 %	97 %	90 %	1 %	2 %	5 %	1 %	1 %	5 %

Source : KPMG, *Consumers & convergence IV*, 2010

Cette propension est nettement plus marquée dans l'Asie émergente, notamment en Chine et en Inde, que dans le reste du monde.

En conclusion de son étude, KPMG note : « *Même si les consommateurs sont de plus en plus nombreux à se sentir à l'aise pour faire leurs opérations bancaires ou des achats sur leurs mobiles, la majorité d'entre eux ne l'est toujours pas. (...) Les commerçants (...) ont des opportunités pour attirer des clients avec des applications pour mobiles* ».

Si, dans cette enquête, deux tiers des personnes interrogées ne s'estiment toujours pas à l'aise avec les transactions financières *via* un mobile en 2010, elles étaient 86 % en 2008...

Au total, **les effets d'apprentissage et de cohorte** devraient jouer à plein pour conduire les particuliers, en tant que consommateurs, à un **usage croissant du mobile** au cours des années à venir.

Pour sa part, Catherine Barba<sup>1</sup> estime qu' « *en 2020, tous les clients seront équipés en mobile connecté. L'internet mobile se développe beaucoup plus rapidement que l'Internet fixe, au point que certains en prédisent la disparition à horizon 10 ans pour un Internet 100% mobile* ».

Or, le mobile constitue un vecteur privilégié de développement de l'e-commerce, non seulement en raison de la permanence du lien internet qu'il procure, mais encore en termes d'interaction immédiate avec les produits, les commerces et les réseaux sociaux.

<sup>1</sup> « 2020 : la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté », Fédération e-commerce et vente à distance, juin 2011.

*b) Une diversification des points d'accès au commerce électronique*

Par delà l'équipement croissant en ordinateurs personnels ou en mobiles des ménages, on constate, d'une façon générale, une **multiplication des supports communicants**, avec les PC miniatures (« netbooks »), les tablettes et téléviseurs connectés à Internet des particuliers, ou avec les bornes et terminaux interactifs (ou simples points d'accès à Internet) disponibles dans les commerces physiques ou dans les lieux publics.

Tous ces supports se combinent ou se superposent pour tendre, dans un contexte de facilitation des techniques, à un véritable **continuum d'accès à l'Internet et à l'e-commerce**.

*c) Une intelligence accrue des systèmes*

La sophistication croissante des systèmes devrait aboutir à satisfaire les recherches des consommateurs en un minimum de temps et avec aussi peu d'interactions que possible avec la machine.

D'une part, les recherches sur Internet seront probablement de mieux en mieux comprises et, par conséquent, toujours plus aisément satisfaites. De nombreux observateurs estiment ainsi qu'on serait sur le point de passer d'un « web syntaxique », caractérisé par la présentation des pages les plus populaires contenant le terme recherché, à un « **web sémantique** », avec une restitution basée sur une compréhension réelle du sens de la recherche et des ressources disponibles en ligne.

D'autre part, il se pourrait que la connexion des machines à Internet, et celle des objets aux machines, autorisent à terme la quasi-automatisation de nombreuses commandes et réservations. Certaines technologies, comme les puces RFID, qui permettent aux objets de « communiquer » entre eux, ouvrent en effet de vastes perspectives de facilitation de la vie quotidienne auxquelles les consommateurs ne devraient pas rester insensibles, dès lors que le modèle économique de leur diffusion se trouvera viabilisé. Certains parlent de « web pervasif<sup>1</sup> », d'autres identifient le phénomène comme caractéristique d'un « web 3.0<sup>2</sup> », voire d'un « web 4.0 », ou de l'essor d'un « **Internet des objets** ».

A titre d'illustration, pour Philippe Moati<sup>3</sup>, il est probable que, dans une dizaine d'années, les réfrigérateurs seront pourvus de détecteurs de puces RFID. Les consommateurs adopteront alors un mode d'approvisionnement alimentaire par abonnement dont les automatismes seront toujours pertinents, les produits étant renouvelés dès qu'il en est besoin.

---

<sup>1</sup> Néologisme construit à partir de l'anglais (*pervasive*), signifiant « omniprésent », « qui s'infiltré partout ».

<sup>2</sup> Voir glossaire.

<sup>3</sup> Voir compte rendu en annexe.

Catherine Barba pronostique ainsi que « *chaque objet aura (...) une adresse IP<sup>1</sup>. A la faveur du développement de la 3D et des hologrammes, le basculement vers le commerce virtuel deviendra une réalité, la barrière entre le « virtuel » et le réel cèdera, de même que celle qui séparait le « naturel » de « l'artificiel.*

*Cela déchargera aussi l'homme de 2020 d'une partie de ses tâches. Par exemple, en voiture, un logiciel intelligent communiquera avec le logiciel du garagiste et pourra indiquer : " dans 3 semaines, à la vitesse où vous roulez, il faudra faire une révision. La lecture de nos deux agendas fait apparaître une possibilité jeudi matin à 9h30 " »<sup>2</sup>.*

## **B. ACCESSIBILITÉ DES BIENS ET SERVICES VIA LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE**

Avec le temps et l'évolution des usages, le champ des biens et services dont la commercialisation par voie électronique semble impossible, difficile ou voué à la marginalité, tend à se restreindre. En outre, un nombre croissant d'offres très intensives en TIC, ou dont le contenu est entièrement dématérialisable, empruntent obligatoirement le canal « e-commerce ».

### **• Services**

Toutes sortes de services apparaissent progressivement comme « électronisables », c'est-à-dire, pouvant être souscrits et payés *via* Internet, ou consommés *via* Internet, ou parfois les deux. Il peut s'agir de services « principaux », ou de services adjoints à la vente d'un bien (par exemple une assurance ou un contrat d'entretien) effectuée ou non sur Internet.

Pour des raisons de praticité évidentes, les services bancaires et financiers, ainsi que l'assurance, sont de plus en plus fréquemment souscrits et utilisés *via* Internet. On notera que cette évolution ne débouche pas, pour autant, sur une contraction significative du réseau physique des agences.

C'est aussi le cas du **tourisme** qui, avec 40 % du marché de l'e-commerce, en constitue le plus gros secteur en France. L'électronisation s'est ici rapidement imposée, car elle a facilité puis conditionné (en recourant au *yield management*<sup>3</sup>) le remplissage optimal des transports et des hébergements, ainsi que la composition d'offres complexes, à géométrie variable ou « sur mesure ».

---

<sup>1</sup> « Internet Protocol » ; une adresse IP est le numéro qui identifie chaque ordinateur connecté à Internet.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Voir *supra*.

### **L'exemple d'un site de vente de voyages « sur mesure »**

Planetveo.com a été créée par Geoffroy de Becdelièvre mi-2008 ; l'entreprise propose l'élaboration de voyages sur mesure.

Planetveo propose aux internautes de créer leur voyage vers plus de 15 destinations, au travers de ses 15 sites Web (usaveo.com, chinaveo.com et japanveo.com étant les plus populaires) et sert les internautes par l'intermédiaire de 30 conseillers clientèle (la moitié des 60 employés de l'entreprise).

Depuis sa création, Planetveo a connu une croissance exponentielle, passant de 1 million d'euros de chiffre d'affaires en 2008 à plus de 12 millions d'euros en 2010, grâce notamment à une stratégie de marketing en ligne particulièrement efficace : pour 1 euro investi dans le marketing en ligne, 10 euros de revenus sont générés.

« Avec nos outils, nous connaissons les taux de conversion à chaque étape du parcours de l'internaute, depuis sa recherche jusqu'à l'achat d'un circuit, et sommes donc en mesure de prévoir notre chiffre d'affaires, notre croissance et nos besoins de recrutement par avance et de manière précise ».

*Source : « Impact d'Internet sur l'économie française – Comment Internet transforme notre pays », rapport du cabinet Mc Kinsey & Company, mars 2011.*

L'enseignement et la formation privés présentent un fort potentiel d'utilisation, pour tout ou partie, de l'e-commerce. Si notre étude ne se cantonnait pas au secteur marchand, un jugement analogue pourrait être formulé pour l'enseignement public, l'administration d'une façon générale et la médecine... Observons d'ailleurs que le Centre national d'enseignement à distance, dont les usagers sont dispersés dans le monde, est en train d'innover sur les méthodes pédagogiques en faisant largement appel aux TIC.

L'information écrite, *via* la numérisation des journaux, devient un pur service, entièrement souscrit et fourni *via* Internet, et promis à un succès croissant en raison de la multiplication des supports compatibles (ordinateurs, smartphones, tablettes...).

Même les prestataires de services supposant un contact humain pour leur réalisation ou leur vente, ainsi que l'artisanat, peuvent largement « électroniser » la présentation de leurs prestations, ainsi que la réservation et le paiement.

Par ailleurs, dans de nombreuses configurations, des études virtuelles préalables à des prestations matérielles ou de service (aménagement intérieurs, vêtements « sur mesure », coiffure...), payantes ou non, pourront être fournies grâce à la réalité augmentée.

### **• Biens culturels**

Avec la **dématérialisation des supports** que sont les CD, le DVD, les cartouches de jeux et maintenant le livre<sup>1</sup>, il existe une **affinité croissante et, semble-t-il, définitive des biens culturels avec l'e-commerce** au point qu'à terme, une proportion importante de biens culturels numérisés pourraient bien ne plus être accessible par le moyen du commerce physique.

D'autres prolongements sont envisageables, par exemple pour les musées et expositions, dont l'accès et les visites pourraient, à la faveur de l'amélioration des méthodes de captation et des supports de visualisation, s'effectuer virtuellement sans désenchantement particulier. Plus lointainement, de telles évolutions pourraient être également envisageables pour le tourisme...

### **• Habillement et accessoires**

On connaît l'essor remarquable de la vente électronique de vêtements (*supra*), dont le champ excède désormais l'héritage de la VAD traditionnelle. Il s'est adjoint une part substantielle du marché de la chaussure, en dépit de tous les pronostics. Concernant cet exemple cité à l'envi, Pierre Volle rappelle « *qu'au tournant des années 2000, on pronostiquait l'impossibilité de commercer électroniquement pour un seul produit : la chaussure ; on connaît les réussites d'e-commerce advenues depuis dans ce secteur...*

*Aux Etats-Unis, Zappos a précisément recherché la difficulté en vendant des chaussures par Internet ; le succès a été au rendez-vous, sur la base d'un site particulièrement réaliste et abouti ».*

Une « réalité augmentée » permettant des essais virtuels ainsi qu'une multiplication des possibilités de personnalisation des produits, devraient, ici aussi, soutenir la pénétration de l'e-commerce.

### **• Biens techniques et ameublement**

Le gros et petit électroménager, l'électronique grand public, la photo, la micro-informatique et la téléphonie se prêtent particulièrement bien au commerce électronique.

Avec des frais de transports souvent marginaux au regard des prix unitaires (à l'inverse de l'alimentaire) et de nombreuses possibilités de retrait, ainsi qu'une relative exhaustivité des informations disponibles en ligne (données techniques, tests, comparateurs de prix et de marchands, avis...), le taux de pénétration de l'e-commerce dans le marché des biens techniques se trouve en forte progression.

---

<sup>1</sup> La loi n° 2011-590 du 26 mai 2011 relative au prix du livre numérique, dont le décret d'application a été publié le 11 novembre 2011, précise les modalités de fixation du prix de vente par les éditeurs ; cette loi vise à favoriser le développement d'une offre légale de livres numériques.



Par ailleurs, une bonne fiabilité générale des biens concernés (et une vocation soit au remplacement sous garantie, soit au rebut, au regard du coût souvent exorbitant - voire de l'impossibilité technique - des réparations) relativise les incertitudes sur les services après-vente des e-commerçants qui, parallèlement, s'emploient en outre à les améliorer.

Pour sa part, le marché de l'ameublement devrait poursuivre son électronique avec des possibilités accrues de visualisation des produits quelle qu'en soit la finition, le matériau ou la couleur souhaitée, et de « mise en scène » dans l'environnement domestique, grâce à la réalité augmentée. En outre, les offres les plus variées et les plus fréquemment renouvelées transiteront par l'e-commerce, où les problèmes de mise en valeur des gammes, d'espace disponible et de manutention sont moindres.

#### • Alimentaire et droguerie

L'éventail des propositions d'e-commerce alimentaire, désormais démocratisées avec, du plus coûteux au moins coûteux, la livraison à domicile de paniers commandés sur Internet, la livraison de paniers composés en magasin par le client, et la préparation de paniers récupérés par le client (drive), assorti de perspectives d'automatisation des approvisionnements, font probablement de l'alimentaire et, d'une façon générale, des « consommables domestiques », un **champ où la pénétration de l'e-commerce, encore faible, est appelée à connaître la plus forte progression.**

### *C. PERMÉABILITÉ DU COMMERCE PHYSIQUE A L'E-COMMERCE*

Tandis que le commerce électronique s'appuie sur différentes combinaisons permises par les TIC, **commerce physique et commerce électronique connaissent une intrication croissante** que souligne la trajectoire du consommateur entre univers réels et virtuels.

#### « Commerce ou e-commerce ? La frontière s'estompe !

Virtuel ou réel ? **Le consommateur**, aujourd'hui, ne se pose même pas la question. Il passe d'un monde à l'autre naturellement avec un parcours bien rôdé. Il **identifie et compare un produit sur Internet, il va le voir en magasin, puis il retourne passer commande sur le site web d'un concurrent qui propose un meilleur prix et livre à domicile. Mais ce même client peut aussi acheter sur le site de e-commerce de l'enseigne et souhaiter une livraison en magasin ou dans un point relais plus proche de chez lui, voire situé sur l'itinéraire qu'il emprunte quand il rentre de son travail...**

Les entreprises ont pris la mesure de ces changements. Certaines, qui étaient des « pure players », c'est-à-dire qui n'existaient que sur le web, se mettent au réel pour conforter leur business. C'est le cas, par exemple, de l'américain Dell qui a changé sa stratégie commerciale ou de Pixmania, spécialisée au départ dans les produits high-tech. Les deux enseignes ont toutes deux renforcé leurs réseaux de distribution et leur présence physique *via* des implantations concrètes.

De la même façon, des entreprises issues de l'économie traditionnelle, baptisées « brick and mortars »<sup>1</sup>, ont également pris note des changements de comportement des consommateurs en prolongeant leur activité historique par une présence sur Internet.

Aujourd'hui, le e-commerce révolutionne la distribution traditionnelle au travers du multicanal et s'insinue de plus en plus profondément dans les fondamentaux du commerce de détail. Une tendance forte dans tous les secteurs d'activité, les acteurs ayant saisi la complémentarité entre Internet et les magasins du type « buy on line, pick up in store ». Aux États-Unis, 40 % des clients de la chaîne de grands magasins Sears achètent en ligne leurs produits et les retirent en magasin. Sears a également constaté que les clients qui utilisaient ses trois canaux de vente (web, catalogue et magasin) fréquentent trois fois plus les magasins de la chaîne et y achètent en proportion.

La frontière entre offline et online s'estompe, l'un et l'autre prenant une place légitime et complémentaire dans la vie du client ».

Source : extrait du Livre blanc « Le e-shopping », Cylande, 2010.

## 1. Une « électronique » du commerce

Au total, le développement du commerce électronique s'inscrit dans un mouvement plus vaste, qu'Alain Rallet qualifie d'**électronisation du commerce**.

Dans une parution récente, intitulée « L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique »<sup>2</sup>, il décrit ainsi ce phénomène: « *On ne peut (...) limiter l'impact de la numérisation sur le commerce à la seule électronique de la fonction de commande. **Les autres fonctions composant l'activité commerciale (la recherche d'informations, le paiement, le service après-vente, la relation au client...) sont aussi impactées par l'emploi des réseaux électroniques. On passe ici du commerce électronique assimilé à la vente à distance à un phénomène plus général, porteur de transformations plus importantes, l'électronisation du commerce** ».*

En connaît-on la mesure ? Le cabinet Mc Kinsey<sup>3</sup> a évalué le **montant des achats réalisés dans les réseaux physiques** de distribution, **mais facilités, préparés ou déclenchés par une recherche préalable sur Internet**. Ces achats, parfois dits « ROPO » (« research online, purchase offline »<sup>4</sup>), s'élèvent à environ **28 milliards d'euros** en 2009, à rapprocher des 25 milliards de vente en ligne<sup>5</sup> *stricto sensu* décomptés la même année par la FEVAD<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> « des briques et du mortier ».

<sup>2</sup> *Prospective et Entreprise n°11, février 2010.*

<sup>3</sup> *Dans un rapport intitulé « Impact d'Internet sur l'économie française – Comment Internet transforme notre pays », mars 2011.*

<sup>4</sup> « recherche en ligne, achat hors ligne ».

<sup>5</sup> *Produits et services.*

<sup>6</sup> *D'après Mc Kinsey, « les catégories de produits affichant le coefficient de ROPO le plus élevé sont les meubles, l'habillement ou les jeux, tandis que la catégorie voyage/tourisme dispose du*

Selon une autre source<sup>1</sup>, il se trouve encore **91 % des Internautes** qui déclarent avoir le « **réflexe Internet** » **pour préparer un achat**, tandis que 18 % d'entre eux exploreraient systématiquement Internet, quel que soit l'achat.

Cette **démarche itérative du consommateur**, du virtuel au réel ou du réel au virtuel, concerne aussi les services, ce qui pousse aussi ces derniers à acquérir une visibilité maximale sur Internet, quelle que soit la taille de l'entreprise. Nous y reviendrons.

**Une demande de visibilité croissante :  
un exemple dans le domaine de la restauration**

« L'entreprise restovisio.com a été créée fin 2007 et Valérie Milward en est la présidente. Elle produit des vidéos publi-éditoriales de qualité pour les restaurateurs et les diffuse sur 150 sites partenaires.

Depuis sa création, Restovisio a créé plus de 400 vidéos dans toute la France, visionnées plus de 10 millions de fois. Le rythme de production a triplé chaque année depuis la création de l'entreprise.

"En apportant des nouvelles technologies clés en mains aux restaurateurs, nous créons de la valeur nette puisque nous générons une fréquentation supplémentaire sans proposer de remises promotionnelles ; nous permettons ainsi aux restaurateurs d'augmenter leur chiffre d'affaires. Nous avons des outils qui permettent de comptabiliser le nombre de réservations générées par Restovisio et évaluons le retour sur investissement d'un restaurateur à 25 fois minimum son investissement".

Le concept marche tellement bien que Valérie Milward a prévu de l'exporter à l'international en 2011 ».

*Source : « Impact d'Internet sur l'économie française – Comment Internet transforme notre pays », rapport du cabinet Mc Kinsey & Company, mars 2011.*

---

*plus faible coefficient, démontrant la propension des Français à acheter directement sur Internet leurs billets d'avion ou leurs voyages ».*

<sup>1</sup> Baromètre Echo « Les français face aux médias sociaux et à l'e-réputation » de novembre 2010, données collectées en octobre 2010.

Tentons de schématiser ces évolutions. Au tournant des années 2000, le commerce électronique décrivait une situation plutôt tranchée, celle du commerce « en pantoufle », en lieu et place de la VAD traditionnelle... :

### **DE LA DUALITÉ COMMERCE PHYSIQUE /ÉLECTRONIQUE ...**

- **Commerce physique :**
    - **déplacement puis achat et retrait en magasin**
- 
- **Commerce électronique :**
    - **achat sur Internet puis livraison à domicile**

Puis le commerce s'est plus ou moins « électronisé », selon diverses « trajectoires » d'achat. On constate aujourd'hui un continuum de pratiques, proposées par les commerçants ou adoptées par les consommateurs, qui se trouvent plus ou moins consommatrices de TIC.

Le tableau suivant recense un certain nombre de ces « trajectoires » :

**... AU DÉGRADÉ D'UN COMMERCE PLUS OU MOINS « ÉLECTRONISÉ »**

- **Commerce physique**
  - **déplacement puis achat et retrait en magasin**
  
- **Commerce physique « électronisé »**
  - **achat en magasin après repérage sur Internet** (recherche de fiches techniques, d'avis - tests et opinions de consommateurs - ou de prix)
  - **achat en magasin après signalement ou quête d'information *via* un mobile**

.....
  
- **Commerce électronique « physicisé »**
  - **achat sur Internet en magasin** (borne dédiée)
  - **achat sur Internet après repérage en magasin**
  - **achat sur Internet puis retrait en magasin**
  
- **Commerce électronique**
  - **achat sur Internet puis retrait dans un « drive » ou un point relais**
  - **achat sur Internet puis livraison à domicile**
  - **achat et livraison sur Internet** (biens dématérialisés)

Cet inventaire est loin d'être exhaustif. En effet, l'introduction d'autres « facteurs d'électronisation », tels que le suivi de l'après-vente *via* Internet ou les possibilités d'interactions avec les réseaux sociaux, aboutirait à démultiplier les combinaisons possibles. Par ailleurs, il faut compter avec le maintien, voire la réintroduction, dans le cadre d'une stratégie de diversification des canaux de vente, de modalités de vente plus anciennes, traditionnelles dans la VAD, que sont les bons de commande écrits et le téléphone.

## 2. Des stratégies « multicanal » aux stratégies « cross-canal »

Le « dégradé » dont fait état le tableau précédent retrace moins des combinaisons commerciales exclusives que **des trajectoires susceptibles d'être adoptées indifféremment par les consommateurs**, selon leurs besoins, leurs moyens ou leurs envies, **au sein d'enseignes « click and mortars » soucieuses de ne s'aléner aucune clientèle en proposant des itinéraires d'achats souples et articulés.**

Avec le même objectif, **les « pure players » ouvrent des points de vente physique.** C'est déjà le cas, par exemple, de Pixmania, Ventes privées, Grosbill ou Cdiscount...

D'après l'enquête du CREDOC de novembre 2010 consacré à la « vision prospective des acteurs du secteur » sur le commerce de demain, la concurrence accrue de l'e-commerce « *rend indispensable la présence des enseignes sur ce canal. Ce mouvement, qui a déjà été amorcé, serait appelé selon nos répondants à s'intensifier au travers de la **diffusion des stratégies dites « multicanal**<sup>1</sup> ».* Ce faisant, les distributeurs feraient coup double : ils pourraient espérer récupérer sur le Net tout ou partie du volume d'affaires perdu par les magasins, et ils s'adapteraient dans le même temps aux nouvelles attentes des consommateurs en étant en mesure d'offrir une palette de services plus large. Les acteurs interrogés sont plutôt confiants dans la capacité des distributeurs à saisir les opportunités du e-commerce. Environ 1 sur 2 estime que le e-commerce, en 2020, sera dominé par les entreprises du commerce en magasins (contre 1 sur 4 qui envisage la domination des « pure players ») ».

De même, Catherine Barba<sup>2</sup> estime que « *Les années 2011 et 2012 vont être marquées en Europe par une forte accélération de l'arrivée des enseignes physiques et des marques sur le commerce en ligne.* Précisant les concepts, elle relève que « **par opposition au multicanal, qui sous-entend une juxtaposition sans interdépendance, c'est en fait la logique cross-canal**<sup>3</sup> **qui est au cœur de leurs préoccupations : comment combiner de façon harmonieuse et cohérente différents canaux, qui sont autant d'occasions de rendre service à son client avant, pendant ou après une vente ?** ». Ainsi, « *un site e-commerce n'est pas une boutique de plus. Il est l'épicentre d'une relation nouvelle avec ses clients* ». Depuis peu, certains professionnels parlent aussi de « **transcanal** »...

Par exemple, CDiscount, filiale du groupe Casino, a organisé au profit de ses clients un système de distribution leur permettant de retirer leurs achats dans un supermarché Casino. Bien entendu, ce commerce électronique protéiforme et « à la carte » est permis par une imprégnation croissante de la chaîne de valeur par les TIC et par une connectivité de plus en plus constante

---

<sup>1</sup> Voir glossaire.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Voir glossaire.

des commerces, accessibles aux consommateurs *via* Internet à partir d'un nombre croissant de supports. L'auteure précitée peut ainsi parler, à juste titre, de « **commerce connecté** » pour qualifier l'avenir du commerce électronique.

#### ***D. PERSPECTIVES D'HYBRIDATION AVEC UNE SOCIABILITÉ ÉLECTRONIQUE EN PLEIN ESSOR***

Les usages sociaux d'Internet, permis par les propriétés du « **web 2.0** »<sup>1</sup>, connaissent une progression constante.

En premier lieu, les consommateurs assouissent leur besoin de rassurance<sup>2</sup> en recherchant sur le net l'aide et les recommandations d'autres consommateurs.

C'est ainsi que les sites marchands proposent très souvent à leurs clients de publier des avis ou des notations sur les produits ou services (hôtellerie...) qu'ils proposent à la vente. Selon la notoriété du site, ces possibilités sont largement utilisées. D'après le Baromètre Echo<sup>3</sup>, **53 % des internautes donneraient désormais leur avis sur les produits et services** (octobre 2010), proportion en augmentation puisque six mois plus tôt, cette quotité serait restée limitée à 47 %.

En second lieu, l'**Internet**, notamment mobile, **donne lieu à des innovations variées tendant à enchevêtrer commerce électronique et réseaux sociaux** suivant diverses formules. Déjà, de nombreux sites d'e-commerce sont présents sur Facebook et Twitter, où ils dispensent ainsi certaines informations les concernant. Par ailleurs, ils multiplient, sur leurs propres pages, des interconnexions avec ces réseaux sociaux, matérialisées par des « boutons » permettant, par un simple « clic », de recommander tel produit ou tel service à des proches.

Aujourd'hui, des formules plus élaborées de « **shopping social** » se développent. En dépit de certaines réticences des internautes vis-à-vis d'un « social commerce » (*supra*) qui se ferait trop intrusif, ces innovations semblent portées par un double mouvement.

D'une part, les réseaux sociaux connaissent un succès croissant. D'après Médiamétrie<sup>4</sup>, de janvier 2010 à janvier 2011, les blogs et sites communautaires - au premier rang desquels figure l'emblématique Facebook - enregistrent, derrière les moteurs de recherche, la plus forte progression en

---

<sup>1</sup> *Propriété du web permettant aux internautes d'« interagir (partager, échanger, etc.) de façon simple, à la fois avec le contenu et la structure des pages, mais aussi entre eux, créant ainsi notamment le Web social » (Wikipédia).*

<sup>2</sup> *Pour désigner le besoin des consommateurs, particulièrement dans l'e-commerce, d'être rassuré, d'être mis en confiance, on parle volontiers d'un besoin de « réassurance » (anglicisme) ou de « rassurance ».*

<sup>3</sup> *« Les Français face aux médias sociaux et à l'e-réputation » de novembre 2010, enquêtes conduites en avril puis octobre 2010.*

<sup>4</sup> *« L'audience de l'Internet en France – Janvier 2011 », 24 février 2011.*

audience mensuelle avec 4,7 millions d'internautes de plus qu'en janvier 2010, soit au total 32,6 millions d'internautes et quasiment 8 internautes sur 10.

En audience quotidienne, les blogs et sites communautaires ont également enregistré la 2<sup>ème</sup> plus forte progression en un an pour totaliser, en 2011, près de 12 millions de visiteurs uniques consultant chaque jour ces sites. Et l'organisme de constater que « *Les blogs et sites communautaires font véritablement partie du quotidien des internautes français* ».

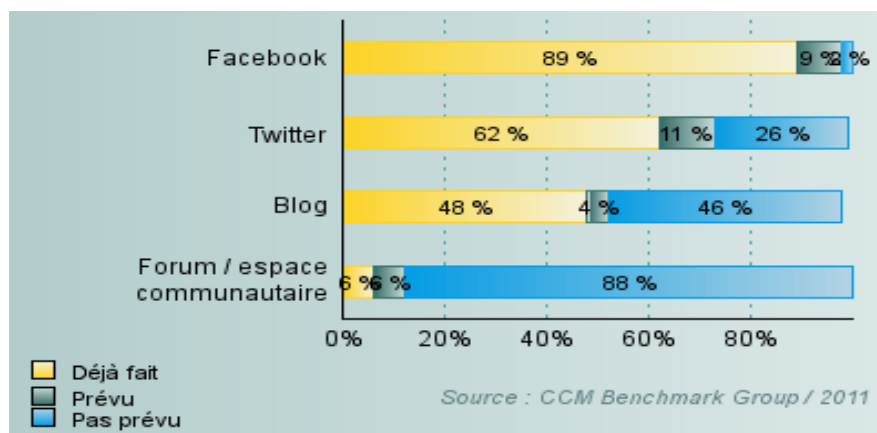
D'autre part, tout porte à croire que le besoin, ressenti par un nombre croissant de nos contemporains, de commenter et d'illustrer sur Internet les péripéties de leur existence (notamment *via* Facebook), peut s'étendre facilement à leur activité de consommateur. Non seulement l'avis de proches peut combler le besoin primaire d'être rassuré quant à la pertinence de ses choix, mais encore, ainsi que le montrent certains sociologues<sup>1</sup>, la consommation comporte une part ostentatoire, cela pour toutes les catégories sociales ; en réalité, rien ne serait moins rare que de « communiquer » avec autrui par la possession de tel bien ou le recours à tel service.

Or, *via* Internet et le « shopping social », l'acte même d'achat - voire le simple fait de s'intéresser à un produit - peut devenir « communication », avec cette garantie inédite que nul, parmi sa « tribu », ne puisse ignorer longtemps les choix de consommation dont on veut bien l'informer, au motif de donner ou de solliciter des conseils (l'opération pouvant en outre procurer des avantages commerciaux).

Déjà, d'après une étude d'IBM<sup>2</sup>, plus de la moitié des consommateurs allemands, anglais, français et italiens consultent les réseaux sociaux pour décider d'un achat.

Sans attendre, les e-commerçants français investissent dans le « social commerce » : dès 2011, 98 % d'entre eux devraient être présents sur Facebook *via* une page dédiée, et les trois quarts sur Twitter :

#### LA PRÉSENCE SOCIALE DES E-COMMERÇANTS



<sup>1</sup> Cf. notamment Veblen et Bourdieu.

<sup>2</sup> Etude publiée le 5 septembre 2011.



## **E. COMPLÉMENTARITÉ AVEC LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE « C TO C »**

### **1. Une articulation cohérente pour les consommateurs**

Pixmania a récemment décidé d'organiser l'hébergement d'offres de particuliers. Selon son directeur exécutif, Ulric JEROME, « *cette proposition sera essentielle car elle devient complémentaire, dans l'esprit du consommateur, de l'activité B to C, puisque ce dernier envisage de plus en plus, dès l'acte d'achat, la perspective d'une revente. Cette démarche d'ensemble est cohérente avec une « activité produit » de plus en plus forte* ».

De fait, le développement du commerce C to C, notamment porté par eBay, « *a transformé l'Internet en un gigantesque vide grenier* »<sup>1</sup> et cet essor est tel qu'une proportion croissante de consommateurs anticipe une revente sur Internet pour évaluer le coût de revient final d'un bien, sur lequel ils se fixent pour leur décision d'achat. Le B to C s'articule de plus en plus avec le C to C...

La recherche d'un bien d'occasion dans un cadre « C to C » débouchera de plus en plus fréquemment, à partir d'un même site, sur la proposition d'un bien neuf par un commerce de type « B to C » - et réciproquement. Les plateformes grand public d'achat/vente de type eBay ou PriceMinister sont d'ores et déjà ouvertes aux professionnels, qui les utilisent notamment dans la perspective d'écouler leurs invendus.

### **2. Des interactions économiques complexes, qui restent à explorer**

La croissance de l'e-commerce C to C tend à s'auto-alimenter : une opération réussie en appelle un autre, et donne l'idée d'opérer en sens inverse, en passant de l'achat à la vente ou réciproquement ; il existe en outre une incitation à vendre pour financer ses acquisitions, et les ventes permettent d'envisager de nouveaux achats.

La question se pose alors de **l'impact économique de l'essor du commerce électronique C to C sur l'e-commerce B to C** ; il nous semble fondamentalement **ambigu**.

Dans un sens, certaines ventes B to C peuvent être facilitées par la perspective d'une revente C to C ultérieure, voire immédiate pour des biens simplement remplacés. Mais, dans un sens opposé, il se peut que des consommateurs se détournent ponctuellement de l'e-commerce B to C lorsqu'ils trouvent en « C to C » un bien équivalent à moindre prix, ou de meilleure qualité au même prix.

Il est donc difficile de préjuger de l'impact du C to C sur la dynamique des ventes, cet aspect ne semblant pas avoir donné lieu, d'ailleurs,

---

<sup>1</sup> Catherine Barba, *Ibid.*

à des études microéconomiques significatives. Les opinions des acteurs que nous avons approchés sont, en la matière, peu tranchées. Pour Ulric JEROME (*supra*), « *le C to C n'engendre [pas] d'effets pervers mesurables en termes de demande de biens neufs* »

On peut avancer que l'e-commerce C to C est susceptible d'encourager au renouvellement accéléré des gammes, dans la mesure où la demande de biens nouveaux se trouverait de plus en plus solvabilisée par des perspectives de revente auprès de particuliers.

Suivant la même logique, on peut encore avancer que le C to C pourrait favoriser certaines « montées en gamme » :

- avec un marché de l'occasion profond et fluide, permettant l'acquisition de biens d'occasion récents à moindre prix, les biens neufs doivent être plus différenciateurs que par le passé pour trouver à s'écouler ;

- à budget donné, les consommateurs sont désormais en situation d'arbitrer entre des biens neufs ou des biens d'occasion plus haut de gamme, ce dernier choix offrant un débouché aux acquéreurs de « première main », davantage incités, ainsi, à l'achat de produits plus chers.

Enfin, le marché C to C venant concurrencer le B to C pour les produits qui ne sont pas nouveaux, il ne serait pas étonnant que les commerçants soient incités à baisser les prix pour la partie de leur offre qui ne relève pas des « dernières collections » ou ne bénéficie pas de la dernière technique. Cet effet ne pourrait qu'encourager davantage les commerçants à un renouvellement continu de leurs gammes afin d'en éviter l'obsolescence...

Marc Lolivier, Délégué général de la FEVAD<sup>1</sup>, part du constat, réciproque, que la tendance au raccourcissement du cycle de vie des produits entraîne des besoins croissants d'écoulement des stocks. Il conclut de même : « *les ventes événementielles se multiplient et, en complément du B2C, se développe le C2C qui permet aux consommateurs d'écouler des produits en bon état mais dont le renouvellement accéléré des gammes précipite l'obsolescence. Par ailleurs, les politiques tarifaires s'adaptent : ainsi, Apple a dû réviser à la baisse les tarifs de l'Ipad 1, lors de la sortie de l'Ipad 2* ».

**En fin de compte, la montée en gamme d'une offre au renouvellement accéléré, et le renforcement des échanges C to C, pourraient former une boucle auto-entretenu.**

**Mais il ne s'agit là que d'un scénario, dont les enchaînements sont parfaitement réversibles.** Le développement des transactions C to C entraîne, d'une façon générale, une optimisation de l'allocation des biens dans la population. On entrevoit alors sur quel type de maximisation de l'utilité collective pourrait déboucher, dans un contexte de crise et de récession, un

---

<sup>1</sup> Fédération du e-commerce et de la vente à distance.

recours général au C to C : un degré de satisfaction général à peu près préservé avec une production plus faible, en quantité et en qualité.

En effet, si des contraintes économiques accrues devaient s'exercer sur les ménages, ces derniers pourraient fort bien se détourner des nouveautés proposées par les e-commerçants pour se focaliser sur les produits les moins chers, tout en prévoyant leur revente ou leur location systématiques sur un segment du marché C to C de plus en plus actif, où la faiblesse du pouvoir d'achat révoquerait l'idée même d'obsolescence.

#### IV. QUELQUES FACTEURS DE RISQUE D'UNE APPRÉCIATION DIFFICILE

Après avoir examiné les principaux facteurs globalement identifiés comme favorables au développement de l'e-commerce, le recensement de quelques facteurs de risques montre que ce cheminement prévisible, à défaut d'être démenti par les faits, pourrait bien ne pas être « un long fleuve tranquille ».

Avec le risque, pendant, de **modèles économiques** ne s'avérant pas viables dans la durée, ou celui, plus ténu, d'un **cumul local de contraintes juridiques et fiscales** de nature à favoriser des acteurs étrangers, certaines positions nationales sont clairement menacés. Pour autant, la croissance globale du commerce électronique pourrait ne se trouver guère compromise par leur réalisation.

En revanche, le risque d'une **altération de la confiance** des consommateurs hypothèque cette croissance. Mais sa pleine réalisation, au point de briser l'essor de l'e-commerce, semble relativement improbable. Il faudrait, en effet, que la perte de confiance atteigne un degré tel qu'elle parvienne à contrecarrer l'adéquation aux goûts et aux contraintes des consommateurs, la séduction et la disponibilité croissantes de l'e-commerce.

##### *A. FRAGILITÉ DE CERTAINS MODÈLES ÉCONOMIQUES*

La plupart des sociétés exerçant une activité de e-commerce ne présentent pas de rentabilité nette positive. Parmi les plus importantes d'entre elles, le **taux de marge nette**<sup>1</sup> se situerait généralement entre -6 % et +5 %, à l'exception notable de Voyages.sncf.

---

<sup>1</sup> *Le taux de marge nette est la marge commerciale (soit le prix de vente hors taxe moins le prix d'achat hors taxe) diminuée des charges de distribution, puis divisée par le prix d'achat hors taxe des marchandises vendues.*

CHIFFRE D’AFFAIRES ET TAUX DE MARGE NETTE DES SOCIÉTÉS DE E-COMMERCE

Nom de l'entreprise	Chiffre d'affaires H.T kEUR					Taux de marge nette %				
	2009	2008	2007	2006	2005	2009	2008	2007	2006	2005
LA REDOUTE	n.d.	1 346 070	1 484 684	1 497 125	1 540 373	n.d.	-6,03	1,91	2,12	1,09
CDISCOUNT	n.d.	803 422	670 381	547 387	522 808	n.d.	-0,30	-1,61	-2,28	-4,24
PIXMANIA	719 950	719 638	n.d.	540 313	341 326	1,47	-0,53	n.d.	-2,74	-1,91
TROIS SUISSES FRANCE	719 585	843 989	858 324	840 792	887 887	-18,72	-1,82	-2,61	-1,74	-1,87
RUE DU COMMERCE	355 737	322 279	312 531	270 802	227 414	0,17	0,67	1,36	0,46	0,14
FNAC DIRECT	n.d.	253 224	196 333	n.d.	n.d.	n.d.	-0,21	-0,07	n.d.	n.d.
VOYAGES.SNCF.COM	61 935	60 552	41 091	40 159	33 226	12,45	11,58	15,65	19,79	26,34
SPARTOO SAS	25 405	n.d.	n.d.	390	n.d.	-5,65	n.d.	n.d.	-93,25	n.d.
AMAZON FR	14 131	11 523	8 767	5 144	5 374	5,26	1,55	267,44	13,81	10,85
EBAY FRANCE	n.d.	13 046	11 514	8 802	6 613	n.d.	-13,42	6,75	5,08	12,84
PLACE DES TENDANCES	3 195	789	0	n.d.	n.d.	-64,98	-249,93	n.d.	n.d.	n.d.
PRIVATE OUTLET	9 708	3 222	n.d.	n.d.	n.d.	-34,28	-50,77	n.d.	n.d.	n.d.

Source : CREDOC, INSEE, Diane, 2010

D’après Marc LOLIVIER, Délégué général de la FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance), « *le problème des marges est crucial. Le rapport publié par la Commission des Finances du Sénat sur la fiscalité et internet ou encore, le récent rapport du Credoc sur les prix et internet montrent que la rentabilité est difficile à atteindre. Cela s’explique notamment par des marges en moyenne plus faibles dans le e-commerce, notamment en raison de la facilité de comparaison des offres par le consommateur, qui entraîne une obligation de compétitivité sur les prix* ».

Catherine Barba<sup>1</sup> précise : « (...) Une autre croyance concerne la rentabilité du secteur : atteindre le point d’équilibre et le retour sur investissement serait plus rapide et plus simple qu’en ouvrant une boutique physique (pas de pas de porte, de droit au bail, de loyer, de personnel...). Là encore, il s’agit d’un leurre. Les e-marchands savent que **la rentabilité est loin d’être rapide ou facile**. Une enquête menée à la fin 2010 et publiée en janvier 2011 par Webloyalty pour Benchmark Group auprès de 52 sites e-commerce de tous secteurs rendait compte qu’un site interrogé sur quatre n’était pas rentable, même chez les leaders. Les exemples ne sont pas toujours engageants : Amazon dégage une marge nette de 0,8 % (après 7 ou 8 ans de pertes), les grands du e-commerce français (Cdiscount, RueDuCommerce, LDLC) n’affichent pas de résultats si brillants...

**Il faut investir : pour se construire un avantage concurrentiel majeur dont découle aujourd’hui une très forte rentabilité, des sites comme Amazon ou Vista Print ont consenti d’énormes investissements au fil des ans, en R&D, logistique et marketing - près d’un milliard de dollars pour Vista Print.**

**La croissance se paye, l’accélération coûte et la rentabilité n’arrive (si elle arrive !) que plus tard** ».

<sup>1</sup> Ibid.

Si l'activité d'e-commerce ne comprend pas certaines charges liées à la création, à l'entretien et à la fiscalité spécifique d'une surface commerciale, elle connaît, notamment pour la vente de biens, des **contraintes particulières dont le cumul explique aisément quelques difficultés à parvenir à un modèle économique équilibré, dans un contexte où une forte croissance, donc des investissements importants, sont au surplus indispensables pour se donner la chance de conquérir une position économique satisfaisante.**

### 1. Une logistique exigeante

Le commerce électronique se caractérise par des logistiques différentes selon le volume des ventes, le modèle de vente (pure players « standard », pure players sur le modèle de la vente privée, click and mortars), le type de bien vendu (alimentaire ou non, volumineux ou non) et le type d'acheminement aux consommateurs (livraison avec installation ou non, point-relais ou drive).

Toutes se manifestent par un haut degré d'exigence, car il s'agit de ne pas décevoir une clientèle dont le coût d'acquisition est élevé. Comme des investissements massifs sont requis pour remplir ces fonctions, l'offre de solution d'externalisation se diversifie et peut couvrir tout le champ logistique, du stockage au pilotage du transport et de la livraison à domicile.

#### *a) Préparation des commandes*

Dans le développement d'une entreprise d'e-commerce, les exigences en termes d'organisation, d'investissement et de main d'œuvre deviennent rapidement considérables.

L'optimisation de la préparation des commandes, particulièrement coûteuse en mains d'œuvre, est systématiquement recherchée. Elle peut être plus particulièrement poussée pour les e-commerces de vente privée, qui gèrent un nombre limité de références.

La visite de l'atelier de préparation des commandes de l'entreprise « Showroomprivé », numéro 2 en France de la vente privée, est à cet égard éclairante. Elle montre l'extrême rationalisation de la chaîne, partant des stocks livrés et aboutissant à la constitution des commandes prêtes à être expédiées. Ainsi, une machine fabrique en amont des cartons pré-étiquetés à l'adresse de leur destinataire, d'un volume correspondant à la commande qui y est ensuite introduite. L'automatisation étant poussée très loin, l'essentiel de la main d'œuvre se rencontre dans la phase du « picking », c'est-à-dire de composition manuelle des paniers commandés.

Pour des volumes encore plus importants, la phase de picking peut être, elle-même, partiellement, voire totalement automatisée, comme c'est le

cas pour Venteprivée<sup>1</sup>. De telles solutions demeurent relativement rares ; pour sa part, Ludovic Duprez, cofondateur de Chronodrive, se rappelle qu'en 2004, sur le premier Chronodrive (2004), une partie du « picking » avait été robotisée, mais ce procédé « *s'est révélé peu adapté en raison de la trop grande différence de consistance existant entre les produits pour garantir une préhension sans dommages* ».

Quoi qu'il en soit, les investissements destinés au stockage et à la préparation de commande deviennent rapidement considérables. Thierry Petit, directeur associé et fondateur de Showroomprivé relève ainsi que depuis sa création en 2006, deux caps ont été décisifs dans l'évolution organisationnelle de son entreprise : « *le passage des 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, qui implique de faire évoluer une organisation artisanale vers une organisation semi-industrielle, et le cap des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, qui suppose une industrialisation générale (...)* ». C'est pourquoi il arrive fréquemment que le franchissement d'un premier cap débouche sur une externalisation du stockage et de la préparation des commandes, quitte à ré-internaliser ces fonctions, passé un nouveau cap de volume de commandes.

#### Une logistique spécifique et onéreuse (1)

La « **préparation de commande** » engendre un surcoût important, car elle nécessite beaucoup de main d'œuvre ; elle est parfois externalisée, ce qui permet une mutualisation des volumes, mais les commerçants dont les flux sont importants préfèrent en général acquérir un savoir faire logistique, gage d'appropriation ultérieure de gains de productivité et de maîtrise de la qualité.

Avec la faible sensibilité des coûts d'acheminement à la distance parcourue (encadré *infra*), le modèle « centralisé » de préparation de commande prédomine, car il est susceptible de permettre une mécanisation engendrant d'importantes économies d'échelle ; il coexiste avec un modèle décentralisé, qui mise sur un service plus adapté, plus réactif ou de proximité, mais où les flux se trouvent cependant traités dans un même lieu.

*Source : Rapport d'étude sur le commerce électronique publié en mars 2010 par le service d'études sur les transports, les routes et leurs aménagements de la Direction des infrastructures, des transports et de la mer du Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer.*

#### b) Acheminement et gestion des retours

Que l'entreprise expéditrice recoure à La Poste, à un autre transporteur, voire à sa propre flotte, qu'elle livre à domicile, en point relais ou dans un « drive », le commerce électronique enregistre un coût

---

<sup>1</sup> Les TIC sont au cœur des progrès susceptibles d'être enregistrés pour la préparation de commandes. Les puces RFID, placées par exemple sur les palettes contenant les produits, rendent ces dernière « communicantes », ce qui ouvre de nombreuses possibilités d'optimisation et d'automatisation de la préparation des commandes ; les progrès de la robotique permettent, en parallèle, de résoudre les problèmes posés par la préhension d'objets de taille, de poids et de texture parfois très différents.

supplémentaire par rapport aux entités physiques où s'effectue un retrait en magasin. Le coût de la livraison à domicile demeure le plus élevé, en raison du prix du « dernier kilomètre » ; ce coût n'est d'ailleurs pas uniforme : il augmente à mesure que la densité de population faiblit.

La difficulté est de fournir la prestation de transport nécessaire au client tout en demeurant concurrentiel, ou de lui faire accepter ce surcoût...

### **Une logistique spécifique et onéreuse (2)**

Le coût de l'**acheminement** ne dépend pas de la distance parcourue, sachant que pour les réseaux de messagerie, les **coûts de traction** représentent moins de 20 % des coûts globaux (voire moins pour les petits colis) ; seul le « **dernier kilomètre** » est coûteux (absence du destinataire), d'où le développement des « points-relais » qui facilitent aussi les flux retour ; après que l'e-commerce se soit essentiellement appuyé sur la Poste et les grands expressistes, la tendance est à l'offre de « bouquets » de solutions de livraison, présentant chacun des caractéristiques propres de délais et de service dans la logique de la segmentation de la demande.

La collaboration entre préparateur et transporteur est essentielle, et connaît une gradation qui se lit dans la nature plus ou moins exclusive et différenciée de la relation contractuelle, qui peut aller jusqu'à l'intégration pure et simple.

*Source : Ibid.*

**Les offres de livraison différenciées**, qui se généralisent, faciliteraient cette acceptation : « *il est plus simple de vendre un service payant si l'offre de base est payante car le client regarde plus l'écart en proportion que le montant exact* », indique dans son blog Daniel Broche, de Discounteo.

**Pour l'avenir**, les perspectives de mutualisation entre différents opérateurs de la chaîne de transport et de livraison de même que, pour les drives, la possibilité d'en faire accessoirement des point-relais, pourraient tendre à une **diminution des coûts**.

Par ailleurs, la **gestion des retours** peut constituer une ligne importante, surtout lorsque les frais entraînés par ces derniers se trouvent à la charge des vendeurs. La réglementation française n'y oblige pas, à la différence, par exemple, de la réglementation allemande, qui débouche outre-Rhin sur un taux de retour trois à quatre fois plus élevé que celui relevé en France.

## **2. Un accès au marché onéreux**

La question de la **visibilité de l'offre** est essentielle pour les e-commerçants, dont la difficulté est d'émerger de la multitude pour accéder au marché. Cela explique l'importance des dépenses de publicité et de marketing : dans le total des coûts des sites de commerce électronique, ces

dépenses en représentent en moyenne 24 %, de 12 % pour les VADistes à 41% pour les entreprises uniquement présentes sur Internet (pure players)<sup>1</sup>...

*a) Croissance des coûts d'acquisition de la clientèle*

Le « coût d'acquisition » d'un nouveau client représente les frais de publicité et de marketing engagés pour le conquérir. Cette mesure, centrale pour l'équilibre d'un commerce électronique, rapporte donc (selon diverses modalités) les frais engagés au nombre de clients supplémentaires qu'ils engendrent. Les opérations ainsi financées tendent principalement à une « création de trafic », c'est-à-dire à une dérivation des internautes vers le site électronique ciblé. En effet, ces incursions y conditionnent les ventes (qui surviennent alors au terme d'un processus dit de « transformation » des visites en ventes).

Les actions consacrées à l'accroissement de la clientèle sont bien entendu la pierre angulaire de la réussite des « pure players », qui doivent créer leur achalandage *ex nihilo*. Elles demeurent stratégiques pour les autres marchands. Ces actions empruntent, dans l'e-commerce, des canaux diversifiés et mouvants dont la maîtrise technique et financière est un enjeu majeur.

Du côté des consommateurs, les fonctions d'acquisition de la clientèle répondent à un besoin de hiérarchisation et de distinction des propositions commerciales dans une offre particulièrement touffue et profonde. Parce qu'elles sont souvent assumées par des tiers, ces fonctions engendrent une **ré-intermédiation** du commerce sur Internet, qui s'avère coûteuse pour les e-commerçants.

Pierre Volle, professeur de marketing management à l'université Paris-Dauphine, relève que **les coûts d'acquisition sont de plus en plus élevés** -la création de trafic représente environ 12 % du chiffre d'affaires des sites marchands- et pense que **cette progression perdurera** car « *les innovations actuelles conduisent à multiplier les intermédiaires -affiliés ou comparateurs de prix, par exemple -* », même si la part de l'**e-mail** dans les budgets d'acquisition tend, depuis 2009, à perdre son importance relative.

Déjà, l'**affiliation**<sup>2</sup> revient en moyenne à 5 % du chiffre d'affaires d'un site marchand (coût par achat) ; pour 2010, 180 millions d'euros ont été consacrés à l'affiliation (+ 15 % par rapport à 2009) et 120 millions aux **comparateurs** (+ 19 %) d'après le Syndicat des régies Internet (SRI)... La pratique du « **retargeting**<sup>3</sup> », qui incite les personnes ayant visité un site à y revenir ultérieurement, engendre des frais qui sont, eux aussi, à ranger parmi les coûts d'acquisition.

---

<sup>1</sup> INSEE, enquête sur le commerce électronique, 2004.

<sup>2</sup> L'affiliation est un partenariat entre un site ayant du trafic (l'affilié) et un autre ayant du contenu à vendre ou à promouvoir (l'affilieur). Si un affilié touche en général un pourcentage des ventes réalisées par son entremise sur le site de l'affilieur, d'autres modalités de rémunération existent : au « clic », au formulaire rempli...

<sup>3</sup> Voir supra et glossaire.



A noter que la « création de trafic » passe en premier lieu par le **référencement** sur les moteurs de recherche, en particulier Google. Le référencement dit « naturel » nécessite un important travail sémantique dont l'objectif est, concrètement, de figurer en bonne place sur la liste principale de Google lors des recherches d'internautes. Le référencement prend aussi la forme de liens sponsorisés (en haut à droite de la page Google) établis contre rétribution du moteur de recherche.

Pour l'avenir, il est probable que le « marketing d'acquisition » devra accorder une pondération croissante aux **réseaux sociaux**.

b) *Quelle position stratégique rechercher dans le « réseau de valeur » ?*

Dans « E-commerce : de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle »<sup>1</sup>, Pierre Volle mobilise le concept de **réseau de valeur** pour aider à définir la mission de l'entreprise. Il s'agit, selon lui, de « **déterminer quelle place l'entreprise va tenter de prendre entre le producteur et le client final**. En matière de commerce électronique, il s'agit plus précisément de savoir si l'entreprise se concentre sur l'achat/revente de produits, qui constitue assurément le cœur de métier de tout commerçant, ou si l'entreprise décide de ne pas acheter et revendre, pour se consacrer à autre chose, ou encore si l'entreprise décide de prendre une autre place dans le réseau de valeur, en plus de l'achat/revente.

**Les alternatives à la revente sont la transformation de produits, la réalisation de prestations de service et l'intermédiation. La transformation de produits et/ou la réalisation de prestations de service sont des positions complémentaires à la revente ».**

On peut encore citer, parmi ces alternatives, la mise à disposition de surcapacités logistiques (stockage, préparation de commande) auprès d'autres e-commerçants.

Dans ce champ de diversification, nous savons que la fonction d'intermédiation occupe une position centrale, qui peut donc être abordée par un questionnement plus vaste, au sein des entreprises de commerce électronique, sur la position stratégique à adopter dans un « réseau de valeur ».

Vecteur de la croissance de l'e-commerce, ce **rôle d'intermédiation suscite, avec acuité, appréhensions et convoitises**. Jean Prévost, Directeur de l'Innovation du groupe Casino, a pu utiliser le terme de « nouveaux barbares »<sup>2</sup> pour désigner les géants qui, tels Facebook, iTunes etc., entendraient en quelque sorte « rançonner » la grande distribution, par exemple *via* le m-commerce (en signalant, à la lecture du code-barres de chaque produit, s'il s'en trouve un moins cher ailleurs)...

---

<sup>1</sup> Mai 2011, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson.

<sup>2</sup> « Mardis de l'innovation » du CNAM, séance du 10 mai 2011.

### Les « nouveaux barbares » : une ascension irrésistible ?

« Après 800 ans de domination sans partage, les Romains furent emportés par une vague de barbares venus de plus loin et dont ils n'ont pas su dominer les attaques rapides, mobiles, sans respect des règles habituelles du combat lourd que maîtrisaient leurs phalanges...

Les entreprises leaders de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle sont-elles condamnées à subir le même sort ? Les nouveaux entrants (...) que sont **les Google, Facebook, Apple, Amazon, semblent en effet avoir la même mobilité, la même ambition et le même dédain pour les règles classiques que les anciens barbares.**

Face à ce déferlement, les entreprises matures, leaders mondiaux de leurs secteurs, ont compris et intégré une partie des technologies numériques en particulier le commerce électronique et le marketing viral<sup>1</sup>. Mais ils restent quand même prisonniers de modèles « brick et mortars », sans pouvoir ou savoir reconstruire toute leur chaîne de valeur par rapport à l'e-client. La stratégie multi canal est un bon exemple. Indispensable, elle n'est pourtant qu'un « barrage contre le Pacifique » contre ces « nouveaux barbares » qui pillent les chaînes actuelles des acteurs traditionnels.

**Les entreprises les plus directement impactées sont celles qui vendent des biens et services aux particuliers (...).** Leur capital est composé de leur marque, de leur réseau commercial, de leur savoir faire métier... mais surtout de leur capacité à capter, à satisfaire et à conserver leurs clients. Le client est le capital le plus précieux mais aussi le plus fragile de l'entreprise.

La relation avec le client est de plus en plus nouée et fidélisée par les nouveaux outils numériques : mailings ciblés, liens commerciaux sur les sites de recherche ou communautaires, galeries marchandes sur ordinateur et sur téléphones intelligents (smart phones), offres groupées avec d'autres partenaires (bancaires, tourisme, assureurs,...), cartes de fidélisation et de paiement... Les entreprises « brick et mortars » ont compris qu'Internet était le média majeur au XXI<sup>e</sup> siècle.

**C'est justement sur ce lien entre l'entreprise et le client que les « nouveaux barbares » ont décidé de devenir les points de passage obligés pour vendre leurs propres biens et services concurrents des entreprises « classiques » et/ou faire payer à celles-ci des droits de péage, nouvelle forme de droit d'octroi numérique.**

Pour ce faire ils ont deux leviers irrésistibles : une base mondiale de clients fidélisés à travers de véritables rituels quotidiens immense (700 millions de comptes Facebook, 200 millions de comptes i Tunes, [1 milliard de visiteurs uniques Google par mois]...), et une accessibilité démultipliée par tous les terminaux internet (ordinateurs, smart phones, tablettes, demain TV internet...). Exploitant ces deux leviers, ils déploient une stratégie d'encercllement en investissant de nouveaux métiers (banquier, opérateur télécom, régie publicitaire, fournisseurs de contenus notamment) recherchant systématiquement les niches (...) au rendement maximal. **La martingale est l'intégration complète de la chaîne de valeurs sur le modèle Apple** (fournisseurs de matériels, de logiciels, de sites marchands et de contenus). (...) »

Source : Blog d'Henri Verdier, texte co-écrit avec Christophe Stener, lien : <http://www.henriverdier.com/2011/05/la-resistible-ascension-des-nouveaux.html>

<sup>1</sup> Forme de publicité s'appuyant sur les réseaux sociaux, dont les objectifs sont atteints grâce à un processus de réplication de consommateur à consommateur, analogue à celui commandant à la propagation des virus informatiques.

Pour sa part, Pierre Volle estime cependant qu'« *on peut raisonnablement s'attendre à des innovations de nature à baisser des coûts d'acquisition constituant aujourd'hui une véritable barrière à l'entrée, qui explique le succès des plates-formes de market place ouvertes par certains e-commerçants à d'autres acteurs pour vendre leurs produits* ».

Les marques disposant d'une notoriété suffisante pourraient également être tentées de court-circuiter un réseau de valeur jugé par trop extensible, et finalement confiscatoire pour leurs marges.

### 3. Des ressources problématiques

#### a) Les conditions parfois discriminatoires des fournisseurs

« *Les relations entre sites marchands et fournisseurs sont très peu étudiées : c'est la boîte noire* », indique Pierre Volle. Les conditions des fournisseurs sont la véritable inconnue de l'équation économique de l'e-commerce.

(1) Réticences de certains fournisseurs...

Au travers de son expérience, Ulric Jerome, Directeur exécutif chez Pixmania, donne la mesure des difficultés spécifiques que peuvent rencontrer certains e-commerçants en matière d'approvisionnement :

« *L'acquisition de « Japan Diffusion » [en décembre 2001] et de « Foci » [en mai 2001] a permis de contourner le refus des marques de vendre des produits à Pixmania. De grands distributeurs (...) menaçaient en effet de déréférencement<sup>1</sup> les marques qui viendraient à vendre à un e-commerçant.*

*Lorsqu'au bout de deux ans, les marques ont réalisé que les achats de Foci et Japan Diffusion alimentaient en réalité de l'e-commerce, elles ont dû prendre acte de la création d'un canal de vente désormais incontournable car le chiffre d'affaires réalisé par ces intermédiaires était devenu trop important.*

*En réalité, le même scénario se reproduit à chaque fois qu'un secteur s'ouvre au commerce électronique ».*

Même en l'absence de ce type de pression<sup>2</sup>, **la question des conditions tarifaires reste pendante**, tandis que les mécanismes de distribution sélective justifient par ailleurs des **refus de vente** :

Ulric Jerome explique ainsi qu'« *aujourd'hui encore, les conditions d'achat des e-commerçants sont moins avantageuses que celles des grands distributeurs physiques : les conditions financières sont souvent moins bonnes avec des tarifs couramment plus élevés de 10 % à 15 %, les gammes*

---

<sup>1</sup> Abandon par un distributeur de références (produits) proposées jusqu'alors à ses clients.

<sup>2</sup> Qui, de toute évidence, peut demeurer : aujourd'hui, chez PIXMANIA, la fonction de contact avec les fournisseurs s'avère d'autant plus étoffée que, pour parvenir à être livré de tous les biens existant sur catalogue, l'entreprise ne doit pas hésiter, parfois, à se fournir à l'étranger.

*sont moins étendues avec certains produits demeurant ainsi introuvables dans le commerce électronique (à l'incompréhension générale des consommateurs, qui exercent alors une certaine pression), enfin, certains mécanismes de distribution sélective -reposant en particulier sur des conditions d'implantation physique de magasins- justifient des refus de vente.*

*On notera que les grandes surfaces spécialisées qui s'ouvrent à l'e-commerce (telles que Darty ou la FNAC) bénéficient des meilleurs tarifs, y compris pour les biens écoulés via leur activité d'e-commerce ».*

Ces difficultés sont-elles amenées à perdurer, voire à s'approfondir, au risque de compromettre gravement la viabilité du commerce électronique ?

(2) ... et suprématie de certains marchands

Dans le domaine des refus de vente, Alain Rallet<sup>1</sup> a une vision plutôt optimiste : *« On connaît le lobbying actuel d'Ebay auprès de la Commission européenne pour faire sauter le verrou de la distribution sélective. De manière générale, Internet est une forte incitation à lever des pratiques restrictives de distribution qui étaient tenables dans un univers physique facilement contrôlable mais qui ne le sont plus dans un univers virtuel qui offre de facto les moyens de les contourner.*

*Les pratiques restrictives sont acculées à la défensive jusqu'au moment où elles doivent battre en retraite. L'exemple actuel de l'officialisation des paris en ligne en France est une autre illustration de cette utilisation d'Internet comme moyen de contourner des pratiques restrictives de distribution.*

*Globalement, le volume des transactions augmente et le e-commerce en est le principal bénéficiaire ».*

Pour ce qui le concerne, Ulric Jerome, pense qu'à un horizon de 10 ans, les conditions réservées aux « pure players » devraient finir par se rapprocher de celles consenties aux enseignes traditionnelles.

Toutefois, ce dernier souligne aussi qu'une telle évolution n'est pas garantie : *« le principal risque pesant sur le développement de l'e-commerce serait que les marques ne s'orientent pas vers une accessibilité de leurs produits homogènes entre les différents circuits de distribution, ce qui entraînerait des disparitions massives d'e-commerçants, à l'exclusion des opérateurs majeurs. Par exemple, il serait particulièrement dommageable qu'Amazon use de sa position dominante pour obtenir des conditions tarifaires bonifiées auprès de ses fournisseurs, si ces conditions n'étaient pas étendues aux autres e-commerçants dans une proportion leur permettant de demeurer concurrentiels ».*

---

<sup>1</sup> « L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique », *Prospective et Entreprise* n°11, février 2010.

Catherine Barba<sup>1</sup> relève parallèlement que « *pour les e-marchands qui vendent des biens de commodités, la différenciation par l'offre<sup>2</sup> est difficile : tôt ou tard Amazon, qui continue de s'aventurer dans de nouvelles catégories de produits, sera là. La récente acquisition de Diapers.com par Amazon en est un exemple.*

*Lutter frontalement contre ce géant sur le terrain de l'offre risque d'être un combat vain qui ne créera pas beaucoup de valeur : il est ou sera meilleur, sa taille lui assurant un meilleur pouvoir de négociation, des économies d'échelle et des capacités d'investissement technologiques et logistiques contre lesquels il n'est pas possible de lutter. Plus on compte dans un secteur, plus on pèse sur ses fournisseurs et meilleures sont les marges.*

*Même Zappos, roi de la chaussure en ligne aux US, avec tous les attributs d'une offre superbe a préféré se vendre à Amazon (...) ».*

*b) La rareté de certains profils requis par un contexte d'innovation permanent*

D'après une étude<sup>3</sup> commanditée par la FEVAD, le « secteur » du e-commerce (aux particuliers et interentreprises) est créateur d'emploi : il compterait près de 34 000 emplois directs (en équivalent temps plein), auxquels il faudrait ajouter environ 26 000 emplois indirects (activités logistiques, acheminement, services externalisés...).

Les effectifs ont cru de 9 % en 2011 et pourraient connaître en croissance similaire en 2011 et 2012. Toutefois, d'autres emplois disparaissent simultanément dans le commerce de détail en magasin, si bien qu'on assiste, comme le souligne Nicolas Bouzou, à un **processus de « destruction créatrice »** dont il semble malheureusement **impossible de donner le bilan consolidé**.

Il est intéressant de souligner que cette croissance concerne toutes sortes d'emplois, des plus qualifiés aux moins qualifiés. Le secteur est jeune, féminin (comme le reste du commerce), avec de forts effectifs en télétravail.

Si les **cadres** sont en effet **surreprésentés** dans l'e-commerce, avec environ le tiers des effectifs (contre, en moyenne, 15 % de la population salariée tous secteurs confondus), le secteur crée également une **proportion supérieure à la moyenne d'emplois peu qualifiés** (logistique, manutention<sup>4</sup>), avec près de la moitié d'ouvriers et d'employés (l'implantation d'entreprises

---

<sup>1</sup> « 2020 : la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté », Catherine BARBA, Fédération e-commerce et vente à distance, juin 2011.

<sup>2</sup> Afin de se différencier, il serait nécessaire de « travailler son image, pour créer de la proximité et de la préférence », « travailler son expérience client, pour offrir un relationnel de qualité », « travailler sur la technologie : investir dans des outils pour mieux cibler ses clients et les reconnaître dans un contexte cross-canal », enfin « travailler le social commerce : introduire du social et de la recommandation dans la chaîne d'achat ».

<sup>3</sup> Etude réalisée par le cabinet Asterès et dirigée par Nicolas Bouzou.

<sup>4</sup> En outre, l'e-commerce favorise, surtout indirectement, les métiers liés à l'acheminement des biens : livreurs, services postaux et expressistes.

d'e-commerce peut ainsi s'avérer très pertinente dans les territoires confrontés à la désindustrialisation).

Enfin, les salaires sont relativement élevés (salaire moyen de 2 300 euros contre 2 000 euros en moyenne nationale en 2010) tandis que l'augmentation moyenne des salaires aurait été de 5 % en 2009. Il n'est pas impossible que ce taux reflète en partie de réelles difficultés de recrutement.

En effet, les acteurs du secteur déplorent<sup>1</sup> globalement une **difficulté croissante à pourvoir certains métiers très qualifiés, notamment ceux d'ingénieurs informatiques développeurs**. Les besoins, de plus en plus spécifiques, ne correspondent ni au marché, ni aux appellations courantes. Or, **ces besoins sont énormes, à mesure que les innovations se succèdent** et sont attendues par les consommateurs : réactivité et personnalisation des sites, accessibilité et présentation optimale des pages sur tout support (ordinateur, mobile, télévision...), technologies 3D, « social commerce », m-commerce etc.

Thierry Petit, fondateur et directeur associé Showroomprive.com, observe ainsi que « *le recrutement pose problème, l'ANPE et l'APEC apparaissant comme dépassées : pour donner un exemple, la recherche d'un webmaster, qui n'entre pas dans des nomenclatures devenues obsolètes, peut déboucher sur le renvoi d'une cinquantaine de propositions d'informaticiens non pertinentes...* ».

Pour leur part, les « click and mortars » rencontreraient des difficultés spécifiques pour adapter les personnels issus de « pure players » à un environnement humain plus hiérarchique et plus formel. Par ailleurs, avec 30 % des emplois du secteur destinés à des **débutants**, on regrette aussi à ce stade, malgré une floraison de formations initiales orientées vers l'e-commerce, le « **drame informatique** »<sup>2</sup> que constitue le manque d'ingénieurs informatiques *ad hoc* ; les professionnels pointent encore une culture numérique insuffisamment inculquée à l'école. Pour les emplois les moins qualifiés (logistique, services client), les problèmes rencontrés lors du recrutement tourneraient plutôt autour du « savoir-être ».

### *c) Des besoins de financement récurrents*

La croissance potentielle d'un commerce électronique dont la formule rencontre un certain succès est, toutes choses égales par ailleurs, plus forte que celle d'un commerce physique traditionnel qui connaîtrait la même adhésion des consommateurs, cela en raison d'une capacité d'accès instantanée et universelle à la clientèle sur le web.

---

<sup>1</sup> Ce sentiment a pu s'exprimer lors du colloque « emploi dans l'e-commerce », qui a eu lieu le 2 mai 2011 à l'Assemblée nationale.

<sup>2</sup> Expression employée lors du colloque « emploi dans l'e-commerce », qui a eu lieu le 2 mai 2011 à l'Assemblée nationale.

Par ailleurs, une croissance « à marche forcée » des pure players peut apparaître comme intrinsèquement souhaitable, car elle est la condition d'une conquête aussi peu disputée que possible - donc possiblement durable et par suite rentable- de nouveaux marchés.

Un tel essor se traduit nécessairement par le franchissement accéléré de **caps organisationnels**<sup>1</sup> et la manifestation d'exigences nouvelles auxquelles il faut satisfaire promptement. En particulier, le **développement en Europe** implique non seulement une logistique particulière, mais aussi de s'acclimater à des environnements radicalement différents, caractérisés par des langues, des comportements de consommation, des règlements et une fiscalité spécifiques. Tous ces seuils, toutes ces adaptations nécessitent d'importants investissements, sauf à recourir à certaines solutions d'externalisation (notamment dans le domaine logistique) qui, pour être avantageuses à titre transitoire, peuvent s'avérer plus coûteuses dans la durée.

A ces investissements, correspondent des dépenses qui excèdent largement la capacité d'autofinancement d'entreprises se trouvant, par hypothèse, relativement récentes, et un large appel à l'emprunt ou une ouverture du capital s'avère rapidement nécessaire.

Ainsi, les PME d'e-commerce « de croissance », pour éviter que des goulets d'étranglements organisationnels ne se manifestent, mettent en place des organisations successives qui se traduisent par autant d'obstacles financiers à leur épanouissement et doivent s'employer – tâche alors ardue – à les franchir. A cet égard, il n'est pas indifférent que Thierry Petit, de ShowroomPrivé, révèle que « *faute d'investisseurs intéressés en France, l'entreprise a du recourir à un fonds d'investissement américain (Accel partners) qui a injecté 50 millions de dollars dans l'entreprise* ».

Evidemment, si l'obtention de financements est une préoccupation souvent récurrente dans l'e-commerce, une facilitation excessive serait en revanche dangereuse, en ce qu'elle favoriserait la formation d'une « bulle » caractérisée par une capacité globale de vente excédant ce que les consommateurs seraient en mesure d'absorber, même à terme.

#### **4. Crise et risque d'exacerbation de la concurrence par les prix**

Grâce à une forte compétitivité-prix, le commerce électronique pourrait sembler mieux armé que le commerce physique face à une éventuelle prolongation de la crise économique ; on voit d'ailleurs que le ralentissement de la croissance ne se reflète que de façon atténuée sur les chiffres de l'e-commerce (*supra*). D'une façon générale, sur Internet, les propositions sont si diversifiées et la capacité d'adaptation des acteurs, si affûtée, que l'offre atteint à une réelle plasticité, et paraît ainsi de nature à satisfaire rapidement

---

<sup>1</sup> Voir le compte rendu de la rencontre de Thierry Petit, de ShowroomPrivé.

toute évolution de la demande, corrélativement à toute évolution de la situation économique.

Pourtant, de trop fortes tensions sur le pouvoir d'achat des consommateurs pourraient **freiner certaines évolutions « servicielles » ou qualitatives, ainsi que certaines novations techniques, dont le coût peut être largement répercuté auprès des consommateurs, et auxquelles aspirent aujourd'hui de nombreux e-commerçants pour consolider un modèle économique parfois en sursis.**

Certes, la fragilité de certains e-commerces n'est pas exclusive d'une plasticité globale du secteur. C'est ainsi qu'une prolongation de la crise pourrait bien déboucher sur une **recomposition de l'offre**, seuls les acteurs les plus solides survivant à un positionnement durablement axé sur la compétitivité-prix, sans que le succès croissant de l'e-commerce ne se trouve macro-économiquement démenti

**Dans cette compétition, les « pure players », qui nécessitent plus de financements externes que les « click and mortars » - dont la croissance de l'activité sur le net peut s'adosser sur les fruits d'une activité commerciale traditionnelle, et dont les conditions des fournisseurs sont au surplus souvent meilleures -, pourraient être les plus fragilisés.**

D'après Benoît Tabaka, Directeur des relations institutionnelles de PriceMinister, *« au Royaume-Uni, qui est en avance pour le commerce électronique, la clientèle tend à ne plus être captée que par le facteur prix, car la confiance est désormais très grande parmi les consommateurs. En bref, aujourd'hui au Royaume-Uni, et probablement demain en France, on peut dire que le commerce physique a une clientèle et que le commerce électronique a des utilisateurs.*

*D'où le problème des marges qui sont insuffisantes, si bien **que seuls les plus gros marchands devraient survivre, à l'exception des commerces ayant un positionnement de niche** ».*

## **B. CONTRAINTES JURIDIQUES ET FISCALES**

Les risques de nature réglementaire existent, mais sont très difficiles à pondérer : les lignes directrices des politiques suivies peuvent évoluer très vite, tandis qu'une règle nouvelle emporte parfois des conséquences largement imprévisibles.

### **1. Le risque d'une protection excessive des consommateurs**

La sécurité du cyber-acheteur apparaît comme globalement assurée au travers d'un arsenal juridique qui le protège dans des conditions de droit commun, tout en ajoutant des filets de sécurité adaptés aux spécificités du



commerce électronique. Le droit européen participe à ce mouvement, en tendant parallèlement à une harmonisation des législations.

D'après la commission européenne, « *Encourager le développement du commerce électronique est un des axes clés de la stratégie visant à faire de l'Union européenne l'économie basée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde* ».

Après que la directive « contrats à distance » (97/7/CE) a fixé des règles d'harmonisation minimale, « *la directive 2000/31/CE a instauré le cadre juridique de base pour le commerce électronique dans le marché intérieur. Elle lève les obstacles aux services en ligne transfrontaliers au sein de l'Union européenne et apporte la sécurité juridique tant aux entreprises qu'aux citoyens* ».

### **La directive sur le commerce électronique (2000/31/CE)**

Adoptée en 2000, la directive sur le commerce électronique institue au sein du Marché intérieur un cadre pour le commerce électronique garantissant la **sécurité juridique** pour les entreprises et pour les consommateurs.

Elle établit des règles harmonisées sur des questions comme les exigences en matière de transparence et d'information imposées aux fournisseurs de services en ligne, les communications commerciales, les contrats par voie électronique ou les limites de la responsabilité des prestataires intermédiaires.

Le bon fonctionnement du Marché intérieur dans le domaine du commerce électronique est garanti par la **clause « Marché intérieur »** qui prévoit que **les services de la société de l'information sont en principe soumis à la législation de l'État membre dans lequel le prestataire est établi**. En retour, un État membre ne peut restreindre la libre circulation des services de la société de l'information en provenance d'un autre État membre.

En outre, la directive renforce la coopération administrative entre les États membres et le rôle de l'autorégulation.

Comme exemples de services couverts par la directive, on citera les **services d'information en ligne** (comme les journaux en ligne), **la vente en ligne de produits et de services** (livres, services financiers, voyages), la publicité en ligne, les services professionnels (avocats, médecins, agents immobiliers), les services de loisirs et les services intermédiaires de base (accès à Internet ainsi que transmission et hébergement d'informations). Sont également couverts des services fournis gratuitement aux bénéficiaires et financés, par exemple, par la publicité ou le parrainage.

### **Une évaluation de la directive**

La Commission européenne a ouvert une consultation sur l'impact de la directive sur le commerce électronique (2000/31/CE), en vue d'une possible révision.

Dans les motifs avancés, la Commission entend « *comprendre pourquoi le commerce électronique reste limité à moins de 2 % des ventes du secteur de la distribution au niveau européen, et atteint seulement 4 % dans les quatre États membres* ».

A cet effet, la consultation vise principalement l'identification des obstacles au e-commerce et l'impact économique et réglementaire de la directive.

Sur la base des réponses à cette consultation, de discussions avec les Etats membres et des rapports du Parlement européen (notamment le rapport de Pablo Arias Echeverria sur l'achèvement du marché intérieur en ce qui concerne le commerce en ligne), la Commission doit adopter une Communication sur le Commerce électronique, « y compris sur l'impact de la directive Commerce électronique ».

Source : Commission européenne

Par ailleurs, la **loi pour la confiance dans l'économie numérique** n° 2004-575 du 21 juin 2004, abrégée sous le sigle LCEN, a transposé la directive européenne du 8 juin 2000 sur le commerce électronique ainsi que certaines dispositions de la directive du 12 juillet 2002 sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques.

Outre l'apport de la loi « Chatel »<sup>1</sup> (*supra*), on mentionnera, en dernier lieu, le projet de **loi renforçant les droits, la protection et l'information des consommateurs**<sup>2</sup> qui comporte, dans son état actuel, un certain nombre de dispositions intéressant l'e-commerce.

#### **Principales dispositions du projet de loi renforçant les droits, la protection et l'information des consommateurs intéressant le commerce électronique**

- Une boutique en ligne ne sera plus obligée d'indiquer la durée de validité de ses offres et de ses prix ;
- l'engagement de tout processus d'achat impliquera qu'au préalable, des mentions sur la garantie de conformité, la garantie commerciale et les coordonnées du service après-vente apparaissent clairement ;
- pour tous les supports d'enregistrement, la part du prix reversée à la Sorecop et à Copie France<sup>3</sup> au titre de la rémunération pour copie privée devra être précisée aux consommateurs ;
- les conditions générales de ventes et d'utilisation devront être visibles depuis la page d'accueil du site marchand ainsi que sur les newsletters et les autres moyens de communication et de promotion ;
- dans le cas où le site marchand ne règle pas les frais au transporteur, ce dernier ne pourra pas en réclamer le paiement à l'acheteur final ;
- les agents de la DGCCRF pourront saisir le juge pour fermer un site ; leur situation sera confortée et clarifiée lorsqu'ils se font passer pour des consommateurs, grâce à l'encadrement de cette activité ;
- un cadre légal est mis en place pour la vente de produits optiques sur Internet.

<sup>1</sup> Loi n° 2005-67 du 28 janvier 2005 tendant à conforter la confiance et la protection du consommateur.

<sup>2</sup> Ce texte devrait arriver en discussion au Sénat les 20 et 21 décembre 2011 ; son adoption définitive est prévue début 2012.

<sup>3</sup> Respectivement, société pour la rémunération de la copie privée sonore, et société pour la rémunération de la copie privée audiovisuelle.

**La recherche d'une protection encore renforcée des consommateurs pourrait-elle, d'une façon générale, mettre en danger le commerce électronique ?** De nouveaux degrés franchis dans l'amélioration des droits des consommateurs, souvent corrélative à un alourdissement des obligations des vendeurs, pourraient-ils déboucher sur un « jeu à somme négative » pour l'e-commerce ?

Rien ne permet de l'exclure. Quoi qu'il en soit, **la défense des intérêts du secteur, à mesure qu'il s'organise, sera probablement de plus en plus efficace.**

Par exemple, les termes initiaux de la nouvelle **directive sur les droits des consommateurs**<sup>1</sup> ont inquiété la profession, car ils obligeaient les sites de commerce électronique à livrer dans toute l'Europe, tout en mettant les frais de réexpédition à la charge du vendeur (pour toute commande excédant 40 euros en cas de rétractation).

A ce stade, Marc LOLIVIER, Délégué général de la FEVAD, estimait que *« ces mesures seraient lourdes de conséquences sur la santé financière de beaucoup d'entreprises en Europe, notamment pour les PME et TPE. Elles auraient un impact négatif sur la concurrence et donc la profondeur du choix disponible sur Internet, car si certaines structures auront la capacité financière d'absorber la hausse des coûts d'exploitation, toutes ne le pourront pas - en particulier les PME. Au total, des répercussions sur le niveau général des prix semblent inévitables »*.

Mais en juin 2011, les représentants des États membres et la Commission IMCO<sup>2</sup> du Parlement européen sont tombés d'accord sur un texte de compromis qui revient sur ces deux mesures, et la directive se contente ainsi de fixer au profit de l'acheteur un délai de rétractation de deux fois 14 jours (14 jours pour signaler l'intention de renvoyer un produit, auxquels s'ajouteraient 14 autres jours pour renvoyer effectivement ce produit) - au lieu de 7 jours en France et dans la plupart des pays européens<sup>3</sup>.

## **2. Le risque d'une fiscalité fragilisante**

En dépit de retards considérables dans certains secteurs, **la mondialisation du commerce électronique progresse**, principalement à l'échelon européen pour ce qui concerne la France. Marc Lolivier, Délégué général de la FEVAD, indique que *« la concurrence devient planétaire : 25 % des internautes français ont déjà acheté à l'étranger. Cette concurrence peut s'accroître en dépit des coûts d'acheminement, dont il ne faut pas surévaluer*

---

<sup>1</sup> Le 5 juillet 2011, le Parlement européen a donné son feu vert à son adoption définitive, et les gouvernements devront la transposer dans un délai de deux ans et demi.

<sup>2</sup> Commission du marché intérieur et de la protection des consommateurs.

<sup>3</sup> La FEVAD regrette encore, cependant, *« une nouvelle mesure visant à imposer aux entreprises d'indiquer à l'avance les frais estimatifs de retour pour les produits encombrants »*.

*l'impact : quelques « hubs »<sup>1</sup> peuvent livrer plusieurs pays... ». S'il n'y a que 7 % de consommateurs européens transfrontaliers par an, l'objectif de la commission européenne est de passer à 20 % en 2015.*

Dans ces conditions, **tout handicap national, notamment fiscal, peut devenir dangereux pour les e-commerçants français**, soumis à une concurrence internationale de plus en plus vive.

Il apparaît déjà préjudiciable que, jusqu'en 2015 en Europe, la TVA soit prélevée au taux du pays d'expédition, ce qui avantage les pays présentant les taux les plus faibles et favorise l'implantation d'opérateurs extra-européens, qui peuvent se localiser où la réglementation les concernant se trouve la plus favorable. On relèvera, par ailleurs, que la taxe nationale sur la copie privée provoque un approvisionnement soutenu des Français en supports vierges -CD, DVD et disques durs- à l'étranger.

#### Des différences de fiscalité problématiques

##### • TVA

« (...) L'écart de compétitivité fiscale en matière de TVA peut, pour certains opérateurs, constituer à lui seul l'unique source de profit pour le commerçant.

Les règles en vigueur sur la vente de produits immatériels permettent en effet à un site marchand opérant depuis le Luxembourg de bénéficier jusqu'en 2015 du **taux de TVA luxembourgeois (15 %)** plutôt que du taux en vigueur dans le pays d'origine du client (19,6 % en France). Le Conseil Ecofin de décembre 2007 a cependant entériné la fin de ce système en 2019 (avec une période transitoire entre 2015 et 2019) : à partir de cette date, la TVA devra être versée au pays du consommateur.

Mais, pendant cette période transitoire, avant 2015, les différentiels de taux impacteraient négativement les recettes de TVA en France.

A partir de 2015, le paiement de la TVA au pays de résidence du consommateur implique qu'il reviendra à l'Etat Luxembourgeois de contrôler les entreprises établies sur son sol afin de veiller à ce que les recettes de TVA ne lui reviennent pas.

**L'avantage de taux dont bénéficie le Luxembourg** est cependant compensé par les effets de la structure et de la sociologie du marché des ventes en ligne. Ainsi, dans le domaine de la vente par correspondance, les principaux concurrents des entreprises françaises sont implantés en Allemagne et en Grande-Bretagne, non au Luxembourg. Le différentiel de 4,6 % de TVA ne semble donc pas être jugé déterminant. Par ailleurs, **la France bénéficie également de cette concurrence des taux** grâce à un taux réduit de 2,1 % sur la vente de **biens culturels**. (...)

En matière de TVA, plus que la question de convergence des taux, **l'enjeu principal demeure le contrôle effectif des transactions, le point le plus difficile à résoudre étant encore la surveillance aux frontières de l'Europe**. En France, les modalités pratiques de l'application du principe de taxation au premier euro mériteraient d'être étudiées, notamment au sein des grandes plateformes de fret que sont Roissy et Lyon ». (...)

---

<sup>1</sup> Carrefours, plaques tournantes.

• **Financement de la culture**

« Le financement de la culture, au sens large, fait (...) peser sur les acteurs du commerce électronique un nombre important de prélèvements non fiscaux.

Ainsi, la « taxe COSIP », perçue au profit du Compte de soutien à l'industrie des programmes audiovisuels, a-t-elle été instaurée par la loi n° 2007-309 du 5 mars 2007 relative à la modernisation de la diffusion audiovisuelle et à la télévision du futur, en échange de l'avantage fiscal constitué par l'application du taux réduit de TVA pour les FAI<sup>1</sup>, afin de financer l'industrie des programmes audiovisuels pour un montant de près de 100 millions d'euros par an.

Par ailleurs, [se pose] la question du niveau élevé de **la rémunération des droits d'auteurs assise sur la vente de supports de copies privées (...)**. La redevance sur la commercialisation en France de supports numériques (CD, DVD, disques durs, etc.) est de l'ordre de 35 centimes par CD et de un euro par DVD. La FEVAD estime que le niveau ces redevances est trois fois supérieur à celui constaté en Belgique, et de l'ordre du sextuple du taux fixé en Allemagne : dans ces conditions, une offre de ce produit facturée 10 euros au Luxembourg coûte 70 euros sur un site français.

Un tel niveau de prélèvement entraînerait [selon certaines sources] la fuite à l'étranger de près de 40 % du chiffre d'affaires de la rémunération des droits d'auteurs ».

*Source : Rapport d'information n° 398 (2009-2010) de la commission des finances du Sénat, intitulé « Le développement du commerce électronique : quel impact sur les finances publiques ? », publié le 7 avril 2010*

Malgré ces difficultés, comment exclure, dans un contexte d'aridité budgétaire nécessitant des prélèvements nouveaux, que l'e-commerce ne soit prochainement désigné pour endosser une part spécifique de l'effort national, part que justifierait une situation économique, dans son ensemble, comparativement enviable ?

La tension entre concurrence fiscale et besoins de financement public va s'accroître... Dans un marché en expansion, au sein duquel les positions dominantes vont s'acquérir chèrement, on ne saurait donc écarter **le risque que la fiscalité ne pénalise l'émergence ou la consolidation de « champions » nationaux** aujourd'hui nombreux, dans la mesure où les pays voisins n'emprunteraient pas une trajectoire similaire quant à leur politique de prélèvements obligatoires.

Enfin, le risque fiscal peut résulter de considérations d'une toute autre nature. Ainsi, des discussions sont en cours pour autoriser les Etats membres de l'Union européenne à prendre certaines mesures de simplification fiscale concernant les droits de douane. Or, ces mesures pourraient consister en la suppression des droits de douane pour les petits colis (d'une valeur, par exemple, inférieure à 200 euros). Cela s'avèrerait préjudiciable aux distributeurs locaux, car les expéditions à partir de sites chinois ne manqueraient pas de se multiplier...

---

<sup>1</sup> Fournisseurs d'accès à Internet.

### C. DÉFIANCE DES CONSOMMATEURS

Il semble que le nombre et la proportion d'internautes confiants dans l'achat sur Internet aille globalement croissant en France. Selon Médiamétrie, il se comptait 15,4 millions d'acheteurs « confiants » au premier trimestre 2006, soit 58,1 % d'internautes, contre 7,1 millions trois ans plus tôt, ce qui représentait alors un taux de confiance de seulement 35,1 %. Cette tendance s'est observée, bien qu'un large éventail de risques ait subsisté.

Est-elle irrésistible ? Quand elle ne le serait pas, il faudrait aussi que les facteurs de défiance s'ancrent plus rapidement et plus solidement que ceux, fort nombreux, qui tendent à conforter l'intérêt et le goût des consommateurs pour l'e-commerce ; un tel scénario paraît alors peu probable.

#### 1. Le risque de tromperie

Le risque de tromperie n'apparaît pas comme négligeable. Ainsi que le rappelle la DGCCRF, « *de manière générale, ce sont les pratiques commerciales trompeuses qui altèrent la confiance des consommateurs. **Sur Internet, on retrouve les mêmes pratiques que celles que l'on trouvait en matière de vente à distance (catalogues, téléphone, minitel) avant l'arrivée d'internet (publicités mensongères, indisponibilité, retards de livraisons, service après-vente insuffisant, remboursements et retours mal assurés...), mais ces anomalies sont démultipliées du fait de l'accroissement considérable du nombre d'entreprises recourant à internet pour commercialiser leurs produits*** ».

Dans un rapport<sup>1</sup> d'avril 2011, le CREDOC indique que « *l'analyse des pratiques commerciales des différents sites a mis en évidence dix manquements au cadre juridique qui sont autant de pratiques déloyales vis-à-vis de la concurrence que de **mauvaises informations données au consommateur**. Parmi les plus cités, on retiendra les **taux de baisse abusifs sur les prix par l'affichage de prix de référence erronés ou des quantités insuffisantes de produits concernés par ces baisses de prix, la réalisation de soldes déclarés en ventes privées...*** »

Pour ce qui concerne l'**effectivité de la livraison**, la confiance demeure un frein structurel au développement des transactions commerciales électroniques, le paiement étant déconnecté de la prise de possession. Ce problème est crucial pour les commandes à l'étranger, les consommateurs anticipant de grosses difficultés pour obtenir gain de cause en cas de défaut de livraison ou de conformité.

---

<sup>1</sup> « *L'impact du commerce électronique en matière de solde et de promotions* », sous la direction d'Yvon Merliere, Dominique Jacomet et Evelyne Chaballier.

Pour sa part, Catherine Barba<sup>1</sup> estime que « *La prolifération d'avis et de « reviews »<sup>2</sup> sanctionne (...) bien plus sévèrement les mauvaises pratiques e-commerce que la loi : un bouche à oreille digital négatif ne laisse que peu de chance de survie à moyen terme aux e-marchands irrespectueux de leurs engagements* ». C'est en partie vrai, mais le risque de subir des mauvaises pratiques ne s'en trouve pas diminué pour les expérimentateurs de nouveaux sites. Surtout, ce « bouche à oreille » peut être étouffé, ou falsifié. On assiste, ainsi, à une floraison d'entreprises d'« e-réputation » qui offrent, entre autres services, de « nettoyer » le web des informations et avis gênants. Certaines d'entre-elles proposent même, de façon occulte, d'émettre de faux avis favorables. Aussi, la DGCCRF estime-t-elle qu'« *une attention particulière doit (...) être accordée à ces entreprises* ».

## 2. L'aléa d'un cas de force majeure

Pour les biens matériels, le commerce électronique est à la fois **tributaire du fonctionnement d'Internet** et du **réseau d'acheminement** physique, qui implique notamment La Poste, le réseau routier et parfois le réseau ferroviaire.

Le fonctionnement du réseau électronique implique plusieurs acteurs (fournisseur d'accès, vendeur, banque...) dont la parfaite interconnexion conditionne la réalisation des transactions. Par ailleurs, le réseau physique est soumis à un grand nombre d'aléas, principalement météorologiques et sociaux (mouvements de grève, blocages routiers).

Sous un certain angle (selon lequel toute forme de complexité augmente les risques), la fragilité du commerce électronique peut apparaître d'autant plus grande qu'elle nécessite la bonne articulation de nombreux acteurs, eux-mêmes soumis à différents aléas, technologiques, météorologiques et sociaux.

## 3. Les risques tenant au traitement des données bancaires et personnelles

Une préoccupation récurrente est celle des **données bancaires ou personnelles** utilisées sans le consentement de l'acheteur.

Aux termes d'une enquête<sup>3</sup> publiée en juin 2010, le cabinet KPMG international relève que, de 2008 à 2010, les craintes autour des données personnelles ou bancaires se seraient plutôt renforcées<sup>4</sup> :

---

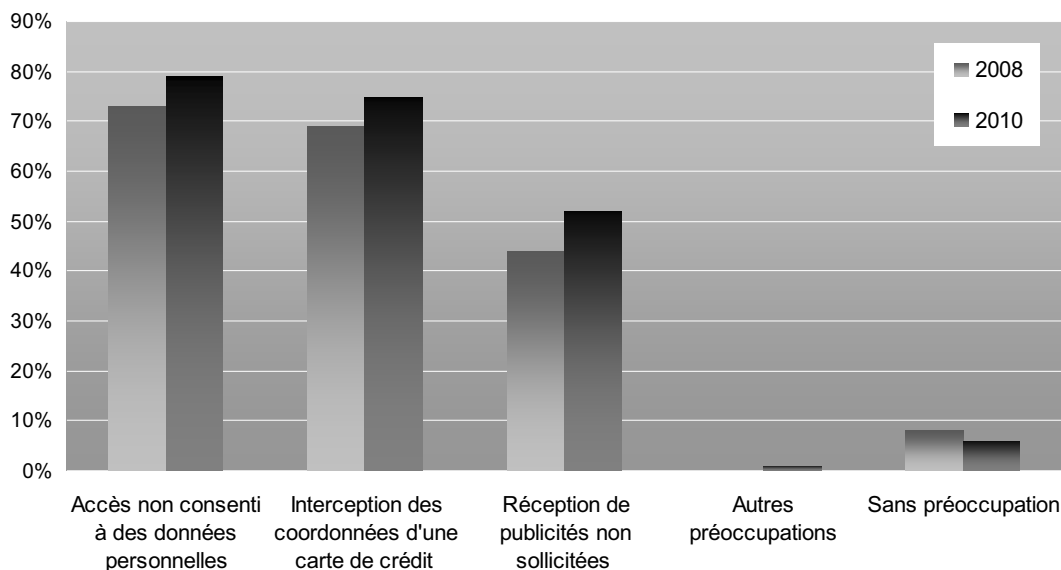
<sup>1</sup> *Ibid.*

<sup>2</sup> *Critiques.*

<sup>3</sup> « *Consumers and convergence IV* ».

<sup>4</sup> *L'enquête a été conduite au printemps 2010 auprès de 5.627 consommateurs dans 22 pays.*

### INQUIÉTUDE CROISSANTE CONCERNANT LES DONNÉES PERSONNELLES (2008-2010)



En premier lieu, demeure la  **crainte du piratage** . Mais en raison des progrès réalisés dans le cryptage des données et l'authentification des personnes lors d'une transaction en ligne, il semble que ces préventions aient vocation à s'estomper.

En deuxième lieu, le développement de la publicité comportementale sur Internet (voir *supra*) pose le problème du « **profilage** » **des internautes à leur insu**, avec le risque de commercialisation de leurs profils.

En France, une ordonnance devrait prochainement assurer la transposition de la directive européenne « vie privée et communications électroniques »<sup>1</sup>, aux termes de laquelle « *Les États membres garantissent que le stockage d'informations, ou l'obtention de l'accès à des informations déjà stockées, dans l'équipement terminal d'un abonné ou d'un utilisateur n'est permis qu'à condition que l'abonné ou l'utilisateur ait donné son accord, après avoir reçu (...) une information claire et complète, entre autres sur les finalités du traitement* ».

Certes, une remise en cause de ces techniques rendrait le marketing moins efficace car « *les annonceurs devront demain obtenir le consentement des internautes avant de déposer un cookie pour optimiser la personnalisation, faciliter l'expérience du client sur un site e-commerce et faire un ciblage publicitaire comportemental intelligent* »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Directive 2002/58/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 juillet 2002 concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques, modifiée par la directive 2009/136/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009.

<sup>2</sup> Catherine Barba, *Ibid.*



En dernier lieu, le m-commerce, en plein essor, engendre certaines inquiétudes pour ce qui est des **outils de géolocalisation** :

#### **Géolocalisation et données personnelles : de nouvelles craintes**

Aux États-Unis, les risques de la géolocalisation ont été dénoncés par le site pleasrobme.com (Cambriolez-moi s'il vous plaît), qui rappelle que des informations trop précises concernant ses déplacements constituent la « porte ouverte » à certains désagréments.

Juste après le lancement de l'application Facebook Places, l'agence de presse Reuters a de son côté jugé utile de publier un communiqué expliquant en détail la démarche à suivre pour se désinscrire du service.

Et les applications de géolocalisation ne seraient pas les seules à menacer le respect des données privées : selon une enquête menée par le Wall Street Journal, sur 100 applications pour smartphones testées, 47 transmettent des informations concernant la localisation du téléphone à d'autres sociétés sans l'accord du propriétaire. La majorité de ces applications ne fournissent pas de données écrites concernant le respect des données privées des utilisateurs.

En France, dans un avis rendu en octobre 2010, la CNIL (Commission nationale de l'informatique et libertés) « invite les internautes à la prudence en matière de paramétrage » de l'application Facebook lieux. La Commission craint en effet que les utilisateurs ne dévoilent des informations personnelles qu'ils puissent regretter par la suite et s'oppose à toute utilisation commerciale de ces données pour laquelle l'internaute n'aurait pas explicitement donné son accord au préalable.

Les questions liées à l'utilisation et à la conservation des données obtenues grâce à la géolocalisation pourraient donc devenir cruciales dans les années à venir.

*Source : Futuribles, Système Vigie, 25 mars 2011*

#### **4. D'éventuelles réticences face à un certain envahissement psychologique**

Rien ne permet d'exclure qu'individus, psychologues, médecins, voire philosophes, n'arrivent un jour à identifier, de façon plus ou moins concordante, certains **risques psychologiques et cognitifs résultant d'un usage exagéré, voire simplement passif, du commerce électronique**. S'ils étaient avérés, ces risques pourraient essentiellement consister en trois types de phénomènes, dont une fréquence accrue deviendrait alors problématique :

- En premier lieu, dans la phase qui précède l'achat, **certains comportements de recherche compulsifs** pourraient émerger et se développer, à mesure que progresse le nombre des e-commerçants, des techniques commerciales et des informations disponibles. Certains consommateurs, libérés par l'e-commerce des entraves temporelles et géographiques propres au commerce physique, adoptent d'ores et déjà des comportements qualifiables d'obsessionnels.

Il arrive ainsi que toute perspective d'achat justifie, sur Internet, une multiplication des comparaisons (sites, prix, remises, services etc.) et des consultations d'avis (en ligne, ou de personnes interpellées dans les réseaux sociaux), suivant une séquence plus ou moins ritualisée, afin de satisfaire une soif inextinguible d'optimalité (meilleur rapport qualité-prix) et de rassurance (opinion d'autrui confortant ses propres choix).

Ces besoins sont toujours plus vastes et difficiles à satisfaire car le risque d'ignorer une indication utile pour effectuer un choix parfaitement éclairé augmente avec la profondeur de l'offre et la quantité des informations disponibles sur la toile ; en outre, le renouvellement des produits et des prestations s'accélère tandis que, pour un article ou un service donné, les prix sont eux-mêmes de plus en plus instables (essor du yield management), fragilisant les « études de marché » en cours et ajoutant à la fébrilité du sujet.

Dans un champ instable et en expansion, toute collecte exhaustive d'information, condition d'une décision d'achat apaisée, devient graduellement impossible...

Ce comportement addictif, à tendance « rationnel », est peut-être à distinguer d'un autre comportement, à tendance « ludique », qui n'est d'ailleurs pas exclusif du premier.

La quête de « bonnes affaires » est alors systématique et se trouve plus ou moins détachée de leur utilité immédiate. L'optimalité devient un objectif en partie abstrait, et l'obtention d'un service ou d'un bien pour un prix inférieur à sa valeur de marché habituelle constitue un vecteur important de la satisfaction retirée d'une transaction. Cette attitude comporte une dimension spéculative, car une augmentation de prix (pour la même prestation, ou une prestation présentant une utilité équivalente) est escomptée : une économie ou un bénéfice sont en effet attendus lorsqu'un bien est stocké en attendant qu'il se révèle utile, ou s'il est revendu plus cher en « C to C ».

Dans ce schéma, un aléa explique l'excitation ressentie par les internautes, et qui sera recherchée par la suite. Aléa d'une recherche de « ventes flash » ou de « ventes privées » accaparant progressivement l'attention et le temps disponible ; aléa résultant, aussi, des systèmes d'enchères, qui maintiennent en haleine les caractères les plus joueurs.

D'innombrables messages et lettres d'information signalant des conditions et des remises exceptionnelles sur certains articles, le plus souvent pour une durée limitée, entretiennent cette tendance qui conduit par ailleurs à mémoriser le niveau des prix d'un grand nombre de références. Dans un avenir proche, ces aptitudes pourraient être décuplées et survalorisées avec l'émergence de ventes « super flash », accessibles dans des délais très brefs...

#### **4 secondes pour décider un achat...**

*« Papercut, une chaîne suédoise de distribution de produits culturels, propose sur son site Internet une expérience inédite à ses clients. Baptisée SpeedSale, cette fonctionnalité ne laisse que quatre secondes aux internautes pour saisir une offre promotionnelle. Une liste de 16 produits à prix cassés leur est présentée une fois, et seulement une fois ! Si le client ne valide aucun achat, il lui est impossible de revenir sur la liste et un message apparaît alors : « Vous aviez une chance et vous l'avez gâchée, revenez le siècle prochain ». L'internaute est alors redirigé vers la page d'accueil du site de Papercut ».*

*Source : Le Figaro économie, « L'e-commerce surfe sur la vague de l'achat compulsif », le 14 octobre 2010*

Dans un contexte d'accès permanent aux outils de recherche, ces comportements et les risques d'addiction à des situations qualifiables *in fine* de ludiques, évoquent irrésistiblement le cas des jeux en ligne, qui engendrent des risques de dépendance soulignés par de nombreux observateurs. Ajoutons qu'un lien pourrait être établi avec le risque de surendettement.

Au final, les consommateurs et les psychologues, conscients du temps soustrait au sommeil, de la fatigue nerveuse et, le cas échéant, de la morbidité (de type TOC) afférente à ces comportements, pourraient en catégoriser le(s) trouble(s).

Par ailleurs, on voit que le commerce électronique, en raison de son immixtion dans les différentes formes de sociabilité électroniques d'une part, et du développement de caractéristiques ludiques d'autre part, parvient à s'encaster entre ces usages d'Internet, en forte progression, que sont les réseaux sociaux et les jeux en ligne (qui comportent, eux-mêmes, une certaine dimension sociale). Progressivement, se dessine donc un continuum d'usages sociaux-commerciaux-ludiques, de nature à séduire, en raison de sa cohérence et de sa disponibilité, un nombre croissant d'individus. C'est donc l'addiction à Internet, d'une façon générale, que le commerce électronique pourra entretenir et renforcer, en parfaite synergie avec les usages sociaux et ludiques qui prévalent sur la Toile.

#### **Un demi-million d'Allemands seraient « dépendants » à Internet**

Pour Mechthild Dyckmans, chargée de la mission sur les drogues auprès du ministère allemand de la santé, la dépendance à Internet est une maladie. Son étude, rendue publique le 26 septembre 2011, montre qu'elle provoque une « diminution du temps de sommeil », une « désocialisation » ou l'apparition de symptômes de sevrage en cas d'arrêt, comme l'« anxiété » ou l'« irritabilité » autant de phénomènes habituellement associés à la toxicomanie ou à l'alcoolisme.

L'étude met précisément l'accent sur la dépendance aux réseaux sociaux et aux jeux. Parmi les quelque 560.000 personnes, âgées de 14 à 64 ans, concernées par l'addiction à Internet, la dépendance aux réseaux sociaux se révèle encore plus importante chez les filles (77 %) que chez les garçons (65 %), dont une majorité (un sur trois) est en revanche touché par l'addiction aux jeux en ligne (7 % des filles).

*Source : AFP*

Sans atteindre à des comportements pathologiques, d'autres internautes réaliseraient confusément que le temps consacré à des recherches commerciales s'avère souvent disproportionné au regard des résultats obtenus. En pondérant l'amélioration du rapport qualité/prix ou utilité/prix résultant d'une « étude de marché » ou d'une recherche de « bonne affaire » par le temps disponible - ressource en voie de raréfaction - qui leur a été consacré, il se pourrait que le gain se révèle, dans de nombreux cas, dérisoire pour des acquisitions parfois vaines.

Toutes ces considérations pourraient engendrer une attitude plus distante et frugale vis-à-vis de l'e-commerce.

- En second lieu, il semble que l'électronisation du commerce débouche spontanément sur **une relance incessante de consommateurs** plus ou moins consentants, dont l'attention doit être captée par tous les moyens et sur tous les supports, notamment mobiles. Il n'y a rien là d'exploratoire : le « u-commerce » (commerce ubiquitaire) est un axe répertorié, et abondamment cité dans la littérature « marketing », de développement du commerce électronique.

Une hyper-information commerciale, excédant très largement les capacités cognitives de traitement des informations, pourrait alors déboucher sur une saturation des mécanismes de l'attention, au détriment de l'aptitude à suivre le chemin d'une réflexion propre.

Par conséquent, le u-commerce est susceptible d'entraîner certaines réactions de rejet, soit par lassitude, soit au terme d'éventuels travaux scientifiques quant aux effets, peut-être délétères, d'une saturation des fonctions cognitives sur la concentration, voire sur l'autonomie de la volonté.

- En dernier lieu, un « **profilage** » **marketing de plus en plus acéré**, même transparent (*supra*), pourrait susciter un malaise grandissant auprès des consommateurs. Grâce à la connaissance croisée des historiques et des séquences de consultation, les propositions commerciales sur Internet, aussi bien principales (sur le site visité) qu'incidentes (fenêtres et liens surgissant) ont tendance à devenir de plus en plus pertinentes et adaptées aux goûts de chacun des consommateurs.

Ces derniers pourraient s'inquiéter d'une immixtion « orwelienne » dans l'intimité de leurs choix, et refuser tout bonnement de jouer le rôle assigné par leurs profils de consommation. Dans un mouvement de « révolte du sujet », la désactivation des « cookies » pourrait devenir systématique tandis que d'aucuns renonceraient à fréquenter les sites les plus « intelligents », attitudes qui compromettraient le développement de nombre des fonctionnalités avancées de l'e-commerce.

Mises, le cas échéant, bout à bout, ces approches pourraient bien faire école, celle de la **dénonciation d'une « société d'e-consommation » quelque peu envahissante**, voire aboutir à des préconisations médico-sociales de

modération quant aux usages des particuliers et aux pratique commerciales, avec d'éventuels prolongements dans le droit positif. Il reste que, par le passé, une dénonciation récurrente, fondée ou non, de la « société de consommation », n'en a jamais compromis l'essor.



## ■ QUEL AVENIR ?

Avant d'esquisser des scénarios concernant les modalités du développement de l'e-commerce, il importe de se pencher sur l'évolution probable de l'appareil commercial.

### I. QUELLES TRAJECTOIRES ENVISAGEABLES POUR L'E-COMMERCE ET LES AUTRES TYPES DE COMMERCES ?

Un retour sur l'évolution récente de la distribution est indispensable pour appréhender la dynamique de la structure du commerce, qu'on ne saurait délier de celle des territoires.

#### *A. RETOUR SUR L'EVOLUTION RÉCENTE DE LA STRUCTURE DE LA DISTRIBUTION*

**Les grandes surfaces d'alimentation générale (GSA)** commercialisent les deux tiers des produits alimentaires : en 2009, leur part de marché s'élève à 66,9 %. **Cette part** s'était accrue jusqu'en 2003 mais elle a **diminué depuis 2004**. Retournement notable, après 30 années de croissance ininterrompue, les **hypermarchés** ont perdu 3 points de parts de marché sur la période 1999-2009, passant de 35 % à 32 %.

Dans le même temps, il semble que **les commerces alimentaires réussissent à maintenir leurs positions**. Mais **la vente à distance reste encore marginale en matière de produits alimentaires**.

**PARTS DE MARCHÉ DU COMMERCE DE DÉTAIL SELON LA FORME DE VENTE**

Formes de vente	Produits alimentaires (hors tabac)		Produits non alimentaires	
	1999	2009 (p)	1999	2009 (p)
Alimentation spécialisée (boulangerie, boucherie etc.)	17,7 %	16,6 %	0,3 %	0,2 %
Petites surfaces d'alimentation générale et magasins de produits surgelés	8,6 %	8,4 %	0,8 %	0,5 %
Grandes surfaces d'alimentation générale	67,1 %	<b>66,9 %</b>	19,9 %	17,2 %
<i>Supermarchés</i>	<b>30,8 %</b>	<b>33,2 %</b>	6,1 %	3,3 %
<i>Magasins populaires</i>	1,0 %	1,4 %	0,4 %	0,2 %
<i>Hypermarchés</i>	<b>35,4 %</b>	<b>32,3 %</b>	13,4 %	13,6 %
Grands magasins	0,1 %	0,1 %	2,2 %	1,9 %
Pharmacies et commerce d'articles médicaux	0,2 %	0,2 %	9,4 %	11,0 %
Magasins non alimentaires spécialisés	0,2 %	0,3 %	<b>41,1 %</b>	<b>43,1 %</b>
Commerce hors magasin	4,0 %	3,9 %	4,6 %	3,9 %
<i>Vente par correspondance</i>	0,2 %	0,5 %	3,2 %	3,0 %
<i>Autres ventes hors magasin (marchés, réparation domestique...)</i>	3,7 %	3,3 %	1,4 %	0,9 %
Réparation d'articles personnels et domestiques	-	-	0,8 %	0,6 %
<b>Commerce de détail et artisanal</b>	<b>97,9 %</b>	<b>96,3 %</b>	<b>79,0 %</b>	<b>78,4 %</b>
Ventes au détail du commerce automobile	0,2 %	1,1 %	14,1 %	15,8 %
Autres ventes au détail (cafés-tabac, grossistes, ventes directes de producteurs ...)	1,9 %	2,6 %	6,9 %	5,8 %
<b>Ensemble des ventes au détail</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

*p : données provisoires*

*Source : INSEE*

Les **produits non alimentaires** représentent, quant à eux, un cinquième des ventes des supermarchés et près de la moitié de celles des hypermarchés. **Les parts des GSA se sont érodées au profit des grandes surfaces spécialisées<sup>1</sup> (GSS)**, qui représente 43,1 % de ce marché.

Quelle a été l'attitude des grandes enseignes face à un commerce électronique balbutiant ?

Alain Rallet<sup>2</sup> indique qu'« après l'éclatement de la bulle Internet et l'échec de nombreuses start-ups, **le commerce électronique a été ramené à l'ajout d'un nouveau canal de la vente à distance**. Par ailleurs, les pure players (commerçants virtuels sans magasins physiques) ont cédé le pas aux acteurs click & mortar (commerçants développant des stratégies multi-canal de distribution, physique et virtuelle). Après l'euphorie des commencements et l'idée d'un commerce électronique séparé et identifié à la modernité, on

<sup>1</sup> Dans l'électroménager, le « high-tech », la culture, l'habillement, le bricolage etc.

<sup>2</sup> « L'évolution de l'e-commerce à l'ère de l'économie numérique », *Prospective et Entreprise* n°11, février 2010.



*envisagea les transformations comme s'inscrivant dans le paysage commercial existant ».*

L'adoption de stratégies multicanal a permis des réussites spectaculaires pour certaines **PME**, comme le montre -un exemple parmi tant d'autres- l'histoire de « Skiset ».

*« Skiset, c'est l'histoire d'une PME qui, malgré une arrivée tardive sur Internet, connaît désormais une croissance à deux chiffres depuis des années grâce à ce canal.*

*L'entreprise, fondée en 1994, est une chaîne de magasins indépendants de location de skis en montagne. Le réseau se développe bien jusqu'en 2003, s'appuyant notamment sur des partenariats avec les tours opérateurs et d'excellents emplacements, et compte alors 250 magasins en France. C'est à ce moment que Philippe Koiransky décide de lancer le premier site Internet de Skiset.*

*En proposant au client de réserver et louer directement ses skis sur le site de Skiset, Internet devient alors un accélérateur de croissance très important et permet à Skiset de partir à la conquête de l'international : Autriche, Suisse, Italie, puis Amérique du Nord... aujourd'hui le réseau compte 800 magasins, et prévoit d'en avoir 1 500 dans les cinq ans à venir.*

*"Internet est un formidable outil de développement pour nous. D'abord côté clients, la location de skis s'accommode très bien de l'outil internet et cela nous permet d'atteindre rapidement un grand nombre de clients par nos campagnes de marketing en ligne. Mais les technologies du Web au sens large sont aussi un catalyseur pour nos relations avec les tours opérateurs, qui peuvent se connecter très facilement à notre plateforme" déclare Philippe Koiransky.*

*Le potentiel de croissance est donc considérable pour Skiset, malgré un marché de la location de ski en stagnation, et la part d'Internet est destinée à grandir : "En France, 30 % des locations se font aujourd'hui par Internet, et le potentiel est probablement du double. C'est l'arrivée des nouvelles générations qui modifie les comportements de la clientèle au ski, et l'utilisation d'Internet va devenir le principal canal de vente." »*

*Source : « Impact d'Internet sur l'économie française – Comment Internet transforme notre pays », rapport du cabinet Mc Kinsey & Company, mars 2011.*

Pour ce qui concerne la **vente par correspondance (VPC)**, l'INSEE observe que sa part de marché « *reste stable dans le domaine non alimentaire (3,0 %) malgré la percée réelle des ventes sur internet* ». D'après l'Institut, « *d'une part, le commerce électronique concerne d'autres secteurs d'activité dans le commerce ou les services. D'autre part, il peut y avoir substitution entre vente par correspondance traditionnelle et commerce électronique* ».

Il semble qu'après que la VPC a longtemps tardé à adapter en profondeur son marketing et son fonctionnement au développement de l'e-commerce, les grands groupes « VPCistes » ont désormais **adopté**, à leur tour, **une stratégie multicanal** (catalogue et e-commerce, voire boutique) **efficace**. Par exemple, de 7 % du chiffre d'affaires provenant du web en 2003, La Redoute est passée à 72 % en 2010.

## **B. UN ESSOR PRÉVISIBLE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE, SELON DES MODALITÉS OUVERTES**

### **1. Des perspectives de conquête qui font plutôt consensus**

La « vision prospective des acteurs du secteur » sur le commerce de demain<sup>1</sup> est celle d'une forte croissance de l'e-commerce, dont la part dans le commerce de détail serait portée de moins de 5 % en 2010 à 24 % en 2020 (moyenne des anticipations). Ce saut quantitatif ne suppose pas d'accélération du commerce électronique, puisqu'il serait réalisé sur la base d'une progression annuelle du secteur de 18 % sur la décennie<sup>2</sup>, à rapprocher d'une moyenne de 28 % observée sur la période 2006-2010 - en dépit d'un ralentissement continu, avec 20 % attendus en 2011.

Dans ses projections, le cabinet Mc Kinsey & Company<sup>3</sup> estime qu'un « rattrapage » des pays les plus versés dans l'e-commerce, comme le Royaume-Uni, est vraisemblable à l'horizon de 2015, sur la base d'une croissance annuelle de l'ordre de 15 % par an :

#### **Extrait des hypothèses retenues par le cabinet Mc Kinsey pour ses projections à l'horizon de 2015**

Le e-commerce, d'abord, va croître avec la généralisation du haut-débit. (...) De même, la valeur du panier moyen par acheteur va croître (12 % par an) avec la multiplication du nombre de sites sur Internet et l'augmentation de la part des achats effectués en ligne, pour **atteindre en France, d'ici 2015, le niveau du panier moyen actuel des Britanniques** (en devise locale). Le e-commerce britannique a crû de plus de 25 milliards de livres Sterling en quatre ans (entre 2005 et 2009) pour atteindre 50 milliards de livres Sterling en 2009<sup>4</sup>. Nous faisons l'hypothèse que les achats en ligne en France connaîtront le même rythme de croissance. En France, ce sont désormais 80 % des Internautes qui ont effectué un achat sur Internet au cours des 6 derniers mois<sup>5</sup>.

Source : « *Impact d'Internet sur l'économie française – Comment Internet transforme notre pays* », mars 2011

Ces références sont loin d'être exhaustives et de nombreuses publications soulignent la vivacité de la croissance du secteur et son énorme potentiel.

Bien sûr, il est douteux qu'un taux de croissance proche de 20 % se maintienne durablement, d'abord en raison d'une consommation des ménages

<sup>1</sup> Cahier de recherche du CREDOC de novembre 2010.

<sup>2</sup> Dans l'hypothèse d'un commerce de détail stable en volume.

<sup>3</sup> « *Impact d'Internet sur l'économie française – Comment Internet transforme notre pays* », mars 2011.

<sup>4</sup> Un doublement en quatre ans suppose une progression annuelle de l'ordre de 15 %.

<sup>5</sup> Baromètre Echo « *Les français face aux médias sociaux et à l'e-réputation* » de novembre 2010, données collectées en octobre 2010.

découragée par le contexte de crise<sup>1</sup>, puis à cause de l'épuisement inéluctable du potentiel de conquête sur les différents marchés successivement ouverts à l'e-commerce.

Mais il demeure qu'à court/moyen terme, le **développement du commerce électronique** sera comparativement **favorisé par les variables clé** identifiées *supra*, aux premiers rangs desquels figurent :

- une diffusion et un usage croissants d'Internet pour le commerce avec un double effet d'apprentissage et de cohorte ;

- le besoin de plus en plus général, parmi les actifs, de gagner du temps (ce que permettent la commande à domicile et la livraison à domicile, à proximité ou sur la boucle domicile-travail) ;

- l'accès à une offre étendue, à des prix compétitifs, ainsi qu'à une information relativement complète sur cette offre.

Concrètement, les enseignes traditionnelles devraient poursuivre leurs investissements dans la vente en ligne, les entreprises « **click and mortars** » se généralisant en conséquence. Une montée en puissance des « **pure players** » est également prévisible sous l'aléa, il est vrai, d'une crise économique dont l'approfondissement rendrait hypothétique une rentabilité encore en suspens pour nombre d'entre eux.

Par ailleurs, les perspectives, naguère envisagées puis globalement oubliées, d'une désintermédiation commerciale *via* la possibilité offerte aux **producteurs** de vendre directement sur Internet, resurgissent à la marge.

Enfin, dans la continuité du mouvement de vases communicants observé depuis la naissance du commerce électronique, ce dernier achèverait de phagocytter la **VAD** sur catalogue (c'est-à-dire avec commande par courrier ou téléphone).

## **2. Un chemin de croissance sensible au contexte macroéconomique**

Il serait oiseux de s'attarder sur les pronostics chiffrés qui précèdent, aussi bien pour les reprendre, les discuter qu'en proposer d'autres, car c'est en réalité l'« **électronisation** » du commerce, **phénomène majeur**, qui marquera l'évolution de la distribution au cours des prochaines années (*supra*). L'essor du commerce électronique *stricto sensu* n'en sera qu'une conséquence, un reflet plus ou moins fidèle.

On se penchera donc plutôt sur les **modalités** de la croissance de l'e-commerce, qui sont encore largement **indéterminées**. Parmi les jalons vers l'avenir posés lors des développements qui précèdent, on observe que certains sont marqués par une forte incertitude.

---

<sup>1</sup> Au 3<sup>ème</sup> trimestre 2011, le chiffre d'affaires des sites de vente en ligne a progressé de 2 % seulement par rapport au 2<sup>ème</sup> trimestre 2011, mais dans le contexte d'un recul de la consommation des ménages : - 3,5 % sur la même période (données FEVAD/Banque de France).

Celle-ci résulte souvent d'une sensibilité marquée au contexte économique général. Adopter cet angle de discrimination conduit, par exemple, à estimer que, selon le degré de prospérité des ménages, ces derniers seront de plus en plus tentés par une floraison d'offres sophistiquées et créatrices de valeur ou qu'au contraire, ils mobiliseront massivement Internet pour une recherche quasi-exclusive de prix bas.

Les paysages traversés par le chemin de croissance du commerce électronique dépendront ainsi du contexte macro-économique global, observation qui sera mobilisée pour différencier les scénarios de prospective (*infra*).

### **C. DES COMMERCES PHYSIQUES AUX TRAJECTOIRES DÉVIÉES ET AUX PHYSIONOMIES MODIFIÉES**

Dans son étude précitée, Alain Rallet estimait que « *pour que l'on observe une mutation importante de l'appareil commercial, il faudrait que la part des ventes en ligne dans le commerce de détail fasse un bond qualitatif* ». Outre que ce « bond » est en passe d'être franchi, de nombreux acteurs et observateurs s'attendent à une « mutation » de l'appareil commercial : plus d'un tiers des personnes interrogées<sup>1</sup> (36 %) dans l'enquête du CREDOC précitée estiment que le changement sera radical à l'horizon de 2020 et d'une ampleur comparable à celui qui a suivi la naissance de la grande distribution dans les années 1960...

Interrogés sur le contenu de ce changement et la nature du commerce qui en sera issu, les répondants ont d'abord mis en avant les nouvelles technologies, avec le développement du e-commerce et l'évolution des comportements des consommateurs liée aux nouvelles possibilités offertes par ces technologies (recherche d'information, échanges de retour d'expérience entre pairs...).

Pleinement conscient de ce mouvement d'électronisation du commerce, « *les professionnels et les experts expriment des visions d'avenir en rupture par rapport aux tendances de ces dernières décennies. L'avenir semble être à la proximité...*

« *Une importante majorité de répondants (69 %) anticipe un renforcement au cours des 10 prochaines années du poids des petites surfaces de proximité alors que, pour près de 3 répondants sur 4, celui des hypermarchés serait condamné à reculer.*

« *Les avis sont plus partagés pour ce qui concerne l'avenir des grandes surfaces spécialisées et du hard-discount.*

« *Les répondants se montrent également très optimistes quant à l'avenir du commerce de centre-ville, en particulier dans les villes petites et*

---

<sup>1</sup> Panel constitué de 114 professionnels et 46 « experts » (36 chercheurs et 10 consultants).

moyennes, qu'à 72 % ils imaginent bénéficier d'une part croissante dans l'appareil commercial d'ici 2020.

« Ils se montrent aussi **optimistes quant à l'avenir du commerce en zone rurale** : 47 % le voient en hausse et 34 % demeurer stable.

« Une majorité de répondants (52 %) voit en revanche le poids des retail parks (les parcs d'activités commerciales de périphérie) reculer. Les avis sont plus mitigés pour ce qui est de l'avenir des centres commerciaux, mais seule une minorité de répondants anticipe un renforcement de leur poids dans l'appareil commercial »<sup>1</sup>.

**Deux ans plus tard, notre diagnostic est le même quant au besoin de proximité** : les magasins vont « venir » au consommateur (et non plus l'inverse) via le commerce électronique, le commerce de proximité ou d'autres formes de distribution (par exemple, sur les lieux de transit), au détriment des grandes surfaces. Ce faisant, la hiérarchie des enseignes pourrait ressortir quelque peu chahutée.

## 1. Grandes surfaces alimentaires

Un **franc recul** peut être globalement anticipé pour les grandes surfaces alimentaires, en cohérence avec des **budgets de consommateurs réduits** (par une certaine tertiarisation des achats, le poids des dépenses contraintes et une évolution peut-être moins favorable du pouvoir d'achat) et une **désaffectation croissante pour les hypermarchés** (engendrée par le rejet d'une certaine consommation de masse chronophage et énergivore)<sup>2</sup> parallèle à une **progression marquée du commerce électronique**, voire du commerce de proximité. Ce recul concernerait :

- dans un **premier temps**, les **produits non alimentaires** : comme l'attractivité des GSA résulte ici non du conseil (comme pour les GSS), mais des prix (ex : le « high tech »), les grandes surfaces subiront de plein fouet la concurrence des e-commerçants concernant ces biens ;

- dans un **second temps**, les **produits alimentaires** : le commerce de proximité connaîtrait un regain de faveur, tandis que les « drives » accélèreraient leur montée en puissance sous la pression d'une demande conquise, enfin le commerce électronique avec livraison ou dépôt proche du domicile pourrait connaître un véritable essor en raison d'évolutions concomitantes :

---

<sup>1</sup> Rapport du CREDOC précité.

<sup>2</sup> Sur ce sujet, on se reportera utilement à la contribution de Baptiste Prudhomme « Traversée du désert pour les hypermarchés : quel avenir pour un modèle controversé et concurrencé ? », figurant au tome 3 du rapport « Villes du futur, futur des villes » de Jean-Pierre Sueur, pour la Délégation sénatoriale à la prospective (juin 2011).

- les consommateurs, de plus en plus « hédonistes », ne supporteraient plus de passer du temps à renouveler des approvisionnements standard ;

- des solutions d'acheminement réfrigérées et performantes seraient finalement mises en place, avec des coûts réduits ;

- des solutions « high tech » d'approvisionnement automatisés (systèmes d'abonnements, réfrigérateurs « communicants » pourvus de détecteurs de puces RFID), très attrayants pour certains ménages d'actifs, deviendront relativement accessibles.

Jean Prévost, Directeur de l'innovation du groupe Casino, explique qu'il s'est « *demandé quelles grandes familles de produits pouvaient être vendus sur la toile, avec pour paramètres le temps et la fonction, pour constater que, dans dix ans, les hypermarchés auront perdu, dans l'hypothèse basse, 30 à 40 % de leur chiffre d'affaires* ». D'après lui, « *ceux qui survivront devront muter* ». Quels seront-ils ? Les stratégies de diversification et de cohérence des offres et de services propres à « réenchanter » la grande distribution, telles que « Carrefour Planet », rencontrent un certain succès. Par ailleurs, la plupart des enseignes s'orienteraient dorénavant vers des schémas d'implantation privilégiant une plus grande proximité des centres-villes et des gares.

Quoi qu'il en soit, le développement des **stratégies multicanal** (e-commerce, formats de magasins diversifiés) sera certainement le principal facteur de survie des différentes enseignes, même si les implantations physiques devront, pour retenir un consommateur que les courses rebutent, évoluer vers plus de services et de séduction.

**Les enseignes qui n'auront pas anticipé ces évolutions à temps pourraient être les plus pénalisées** ; elles pourraient être nombreuses car si, dans l'enquête précitée du CREDOC, les anticipations des acteurs induisent une contraction significative de l'activité dans le commerce de détail en magasin, notamment en raison de la forte croissance de la part de marché du e-commerce, en revanche, la perspective d'une contraction du volume d'affaires n'est que très rarement évoquée par les répondants pour ce qui concerne leur enseigne...

#### **Le risque d'une « calcification des cartes mentales » ?**

En dépit de fortes incertitudes quant à l'avenir, les anticipations des acteurs d'un secteur ne sont pas nécessairement divergentes. Un tel phénomène peut avoir une double origine : un certain mimétisme, dont la vertu est alors de rassurer quant à sa propre ignorance, et l'inertie des représentations, lorsque qu'elles succèdent à une longue période de stabilité.

Dans le cahier de recherche du CREDOC de novembre 2010 consacré à la « vision prospective des acteurs du secteur » sur le commerce de demain, Philippe Moati note ainsi que « *La balance entre les forces de divergence et de convergence des*

*représentations est inégale selon les secteurs. [Certains auteurs] soutiennent que l'« isomorphisme mimétique » est d'autant plus important que le niveau d'incertitude est élevé : face à l'incertitude, se conformer à des règles collectives revêt un caractère rassurant.*

*« Confronté à sa propre ignorance, chaque décideur est en droit de supposer que les autres disposent d'une information qu'il n'a pas et de décider rationnellement de se conformer à leur manière de voir et de faire. En outre, il est sans doute plus confortable de se tromper en même temps que les autres plutôt que tout seul... Malheureusement, les études empiriques manquent pour identifier avec précision les déterminants sectoriels du degré de convergence des représentations ».*

*Il ajoute plus loin qu'« une longue période de stabilité au sein d'un secteur est (...) susceptible de conduire à une calcification des cartes mentales, de même que l'ancienneté du décideur dans la firme et dans le secteur, voire dans la fonction ».*

D'ores et déjà, les résultats décevants enregistrés récemment<sup>1</sup> par l'enseigne Carrefour pourraient s'expliquer par une diversification tardive dans l'e-commerce non alimentaire (où Casino, par exemple, est très présent avec CDiscount) et alimentaire, avec peu de « drives » (alors que des enseignes telles qu'Auchan ou Leclerc les ont multipliés) ; Carrefour devrait prochainement implanter ces drives à marche forcée...

Dans le même temps, on ne saurait exclure qu'un pouvoir d'achat contraint ne favorise le « **hard discount** », c'est-à-dire les grandes surfaces sans fioritures, dont l'attractivité repose d'abord et surtout sur des prix très bas, que le commerce électronique, en raison de frais spécifiques, rencontre certaines difficultés à concurrencer sur ce seul terrain. Pour la même raison, les enseignes ayant un « **positionnement prix** » marqué (Leclerc) se trouveraient dans une position moins inconfortable que les autres GSA.

Cette tendance serait également renforcée par l'hédonisme, précédemment évoqué, des consommateurs, qui les pousse à dégager des marges sur les biens courants afin d'accéder à certains produits ou services haut-de-gamme. La croissance du « low cost »<sup>2</sup> n'est pas antinomique d'une demande de biens de consommation de plus en plus segmentée, chère et sophistiquée. Ainsi que le note Gilles Lipovetsky<sup>3</sup>, « **celui qui visite un magasin discount n'est pas un sous-consommateur, mais un hyper consommateur qui contrôle certaines dépenses ici afin de pouvoir accéder, là, à des plaisirs diversifiés, à des consommations ludiques, communicationnelles et émotionnelles** ».

La possibilité d'une concurrence exacerbée par les prix est, cependant, clairement rejetée par les acteurs interrogés dans l'enquête prospective du CREDOC...

---

<sup>1</sup> Le groupe a publié une perte de 249 millions d'euros au premier semestre 2011.

<sup>2</sup> « Bas coût » ; modèle économique dont le principe est de proposer une prestation basique au consommateur pour un prix minimal ; cela implique habituellement, outre un rejet du superflu, de réduire le nombre d'intermédiaires, de simplifier l'organisation interne et de peser sur les conditions des fournisseurs.

<sup>3</sup> Le bonheur paradoxal –Essai sur la société d'hyperconsommation, Gallimard, 2006.

### Les trois scénarios du CREDOC

Les acteurs interrogés par le CREDOC ont été invités à se prononcer sur trois scénarios :

- un **scénario du « règne du prix cassé »**, qui s'inscrit dans le sillage de la théorie de la roue de la distribution<sup>1</sup> et fait jouer à la concurrence par les prix un rôle structurant ;
- un **scénario du « commerce de précision »** met en scène un commerce qui prend acte de la diversité des attentes des consommateurs et généralise les stratégies de segmentation / différenciation ;
- un **scénario du « commerce serviciel »** décrit un commerce qui a dépassé une conception de son métier centrée sur l'achat pour la revente, pour se penser comme pourvoyeur d'effets utiles et apporteur de « solutions ».

Or, le **scénario du « règne du prix cassé » a été clairement rejeté**, le gros des répondants se répartissant de manière à peu près équilibrée entre le scénario du « commerce de précision » et celui du « commerce serviciel »<sup>2</sup>...

Ce rejet montre d'abord que chaque acteur du commerce physique souhaite développer des activités à fortes marges, même s'il est peu probable que tous y parviennent.

## 2. Grandes surfaces spécialisées

Seule la qualité du service permettra aux grandes surfaces spécialisées de continuer à faire la différence avec l'e-commerce, car l'information disponible sur la toile est toujours plus complète. Pour des raisons qui se recoupent assez largement avec celles évoquées ci-avant pour les grandes surfaces alimentaires, les enseignes concernées seraient clairement menacées si le modèle n'évoluait pas, mais **les stratégies multicanal, ou « cross-canal », se développent**.

En revanche, les grandes enseignes « click and mortars » pourront être amenées à **diminuer** très sensiblement **le nombre de leurs implantations commerciales**, sans que celles installées par les « pure players » ne puissent les remplacer à due concurrence : elles seront en plus faible nombre, d'une nature légèrement différente (avec une définition tendant vers celle du showroom) et sur des sites peut-être moins excentrés.

---

<sup>1</sup> Théorie de Malcolm P. McNair (« Wheel of Retailing », 1958), selon laquelle les distributeurs qui dominent le marché finissent par s'« embourgeoiser » au point d'assurer le succès de nouveaux venus à « faible statut, faible coût et faible marge », plus agressifs sur les prix ; ces derniers finissent, à leur tour, par s'institutionnaliser et laisser la place à des concurrents plus ascétiques...

<sup>2</sup> Le rapport précise : « Dans le commentaire apporté à leur choix, plusieurs répondants ont insisté sur la possibilité d'un commerce en 2020 qui combine des éléments associés à chacun de ces différents scénarios, soulignant ainsi une tendance qui se dégage de l'ensemble des réponses au questionnaire : la marche vers un commerce pluriel, où des formats et des positionnements diversifiés répondront à l'hétérogénéité des attentes. Certains ont évoqué l'idée d'une séquentialité entre les scénarios : le commerce de précision serait une étape vers un commerce serviciel ».



Ce mouvement devrait être particulièrement sensible pour les grandes surfaces spécialisées dans les **biens culturels**. Au terme d'une étude prospective sur le commerce physique des biens culturels<sup>1</sup>, Philippe Moati conclut que « *La mutation que vit la distribution de contenus culturels est si profonde que les motifs d'inquiétude pour l'avenir des différentes formes de commerces physiques peuvent difficilement être tempérés par les perspectives de développement des marchés associés à cette vague d'innovation. À un terme plus ou moins proche et avec une intensité variable selon le rythme auquel se déroulera la révolution numérique, la perspective d'une contraction de l'appareil commercial physique paraît inévitable* ».

### 3. Commerce de proximité

Dans un premier temps, un certain « **besoin de proximité** » devrait favoriser, sinon le développement, du moins le maintien du **petit commerce**. Écoutons Jean Prévost<sup>2</sup> : « *La disparition des commerces ? Je n'y crois pas. Ils restent, après le dépeuplement des églises, le dernier lieu où se tisse notre lien social* ». C'est ainsi que les enseignes de la grande distribution déclinent leurs enseignes en « supérette » adaptées aux centres-villes, en « *combinant les atouts de la grande taille (centrales d'achat, enseignes soutenues par une communication nationale, rigueur de la gestion etc.) avec la flexibilité, le potentiel de différenciation, les qualités relationnelles...* »<sup>3</sup>.

Dans l'enquête prospective précitée, Philippe Moati observe « *un fort consensus concernant la manière dont le poids des petites surfaces de commerce de proximité est appelé à évoluer au cours des dix prochaines années* » : 69 % des répondants estiment que leur poids dans le commerce de détail va progresser, lorsque seulement 11 % le voient diminuer, les autres (20 %) anticipant une stabilisation au niveau actuel.

Puis les petits commerces pourront, dans le cadre physique qui le caractérise, s'« **électroniser** ». On leur passera probablement commande à tout moment sur Internet. Sur place, de nouvelles possibilités devraient être offertes : autres commandes électroniques, réservations diverses, fonction de point-relais...

L'offre de proximité s'enrichira vraisemblablement de **services** comme la livraison, l'installation ou l'entretien de biens faisant l'objet de mises à disposition ou de commandes électroniques, plutôt que de stocks préalables. Dans ce schéma d'« électronique », les services de proximité peuvent déjà profiter des opportunités offertes par des **sites d'achat groupé**

---

<sup>1</sup> « Prospective du commerce physique de biens culturels », étude parue dans « Culture prospective » n° 2011-1, publié par le ministère de la culture et de la communication en mars 2011.

<sup>2</sup> Atelier de prospective organisé par la Délégation à la prospective, intitulé : « Commerce électronique : quel développement ? Quelles conséquences ? », qui s'est tenu au Sénat le 28 septembre 2011.

<sup>3</sup> Philippe Moati, « La nouvelle révolution commerciale », Odile Jacob, septembre 2011.

tels que « Groupon » (à noter que le modèle économique de ces sites, aujourd'hui peu avantageux pour les commerçants concernés, pourrait évoluer et s'étendre, en procurant des remises moins spectaculaires aux consommateurs et une rémunération plus élevée aux commerçants). Par la suite, le petit commerce pourrait aussi s'appuyer, dans le cadre de ces sites, sur les **réseaux sociaux**.

Les méthodes de **géolocalisation** font du m-commerce, également articulable avec les réseaux sociaux, une incontestable opportunité pour le petit commerce. Selon une étude réalisée en janvier 2011 aux États-Unis, **les petits commerçants manifesteraient un intérêt marqué pour ces nouveaux modes de communication**, perçus comme moins coûteux, plus simples et tout aussi efficaces que ceux utilisés traditionnellement (publicité papier, dans les moteurs de recherche, sur d'autres sites Internet...)<sup>1</sup>.

Les pertes de chiffre d'affaires des hypermarchés pour leur activité alimentaire pourraient se répartir entre les drives et le petit commerce. C'est en tout cas le constat que Ludovic Duprez, cofondateur de Chronodrive, a dressé lors de l'atelier de prospective précité : *« Après la désertification industrielle, la désertification commerciale ? Le drive est un modèle vertueux pour les territoires, sans parler des ses atouts pour l'environnement. De fait, le temps gagné en hypermarché permet aux clients d'aller acheter leur épaule d'agneau, un produit que nous ne référençons pas, chez le boucher en centre-ville. Marcq-en-Barœul, où nous avons débuté, a renoué avec les métiers de bouche. À nous les courses-corrée ; aux artisans, les courses-plaisir »*.

#### 4. Autres formes

##### a) Commerces sur les lieux de transit

D'aucuns évoquent un **développement** accéléré du **commerce sur les lieux de transit**, où les phases d'attente sont naturellement propices aux sollicitations marchandes de toutes sortes. Le cas des aéroports, qui s'apparentent à des centres commerciaux, pourrait bientôt devenir, avec un impact démultiplié, celui des gares SNCF, des stations de métro, des stations service, voire des hôpitaux. D'ores et déjà, au Japon, les gares ressemblent à des centres commerciaux.

---

<sup>1</sup> « Social Marketing Continues Meteoric Rise Among Local Businesses ». Communiqué de presse MerchantCircle, 15 février 2011, <http://www.merchantcircle.com/corporate/press/2011-01-15-social-marketing-continues-meteoric-rise-among-local-businesses.html>

### Commerces au sein des gares : le Japon précurseur ?

Au Japon, apparaissent des zones commerciales au sein des gares qui sont des lieux drainant un flux d'individus très important. C'est en 2005 que des groupes d'environ 50 boutiques, cafés, restaurants ont vu le jour dans l'enceinte des portiques à tickets des gares de Shinagawa (dans la partie sud de Tokyo) et d'Omiya (dans la préfecture de Saitama). Ce concept connaît depuis un succès grandissant et ce sont désormais une dizaine de gares qui sont dotées de ce type d'équipement.

*Source : contribution de Baptiste Prudhomme « Traversée du désert pour les hypermarchés : quel avenir pour un modèle controversé et concurrencé ? » figurant au tome 3 du rapport « Villes du futur, futur des villes » de Jean-Pierre Sueur pour la Délégation sénatoriale à la prospective (juin 2011).*

Ce type de commerce pourrait constituer une alternative valable au besoin de mieux articuler le temps des courses avec les rythmes imprimés par la vie active et peser - peut-être marginalement - à la fois sur la dynamique du commerce de proximité, du commerce électronique et des grandes surfaces.

Plus probablement, elle est susceptible de se coupler avec le commerce électronique, en ménageant la possibilité de faire ses commandes dans les gares, comme certaine formule commerciale expérimentée en Corée du Sud en a montré la voie (*supra*).

#### *b) Regroupements de commerces*

L'avenir des **parcs d'activités commerciales** (regroupements d'au moins 5 surfaces commerciales à ciel ouvert) et des **centres commerciaux** (ensembles d'au moins 20 magasins et services) ne peut être délié de celui des surfaces qui les composent, à commencer par les grandes surfaces alimentaires et spécialisées.

La logique gouvernant à la création et à la fréquentation de ces amas, ou « super-amas » commerciaux, souvent placés dans des zones péri-urbaines, se heurte frontalement à un mouvement de valorisation croissant de la proximité et du développement durable.

En conséquence, leur déclin n'est pas improbable. Toutefois, les synergies résultant de la perspective de trouver, au même endroit, un éventail particulièrement complet de propositions commerciales, pourrait contrecarrer ce mouvement. Diverses innovations (gardes d'enfants, spectacles, amélioration de la complémentarité et de la cohérence des offres...) pourraient même en renouveler l'attrait. Il se pourrait aussi que de nouvelles propositions, peut-être inspirées des « combini » à la japonaise, qui mettent en avant leur proximité et leur disponibilité, s'avèrent porteuses...

### **Regroupements de commerces à proximité : l'exemple japonais**

Le commerce dans l'archipel se fait principalement par le biais de « **combini** » qui sont des magasins de proximité (500 m<sup>2</sup>) proposant principalement des produits alimentaires, cosmétiques, de la presse et papeterie. Si ce format de magasin est tant apprécié par les Japonais, c'est parce que les 40 000 points de vente se caractérisent par une ouverture 24h/24 et 365 jours/an, le suivi en temps réel du niveau des stocks, le traitement automatique des données clients (heure, achat par client...) ainsi qu'un éventail de services associés (points de livraison pour la VPC, règlement de factures, billetterie de spectacles, retrait d'espèces...).

En définitive, les « combini » répondent parfaitement aux exigences du consommateur moderne qui souhaite disposer d'un maximum de services en un minimum de temps. Les grands groupes français l'ont bien compris et en plus d'investir les centres-villes en développant des concepts similaires à ceux des « combini », ils s'implantent également de plus en plus près des infrastructures de transport (gares, aéroports).

Source : *Ibid.*

#### **D. UN IMPACT DIRECT SUR L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE**

Pour Jacques-Joseph Brac de la Perrière, délégué général de Ville & transports en Ile-de-France « *Comme jadis le moteur à explosion, le béton armé ou l'ascenseur, [le commerce électronique] est de nature à bouleverser la structure urbaine, même si, comme lors de la naissance de l'imprimerie, on ne mesure pas d'emblée les effets d'une telle révolution. Elle aura pourtant des conséquences sur l'environnement, l'urbanisme, les modes et les rythmes de vie* »<sup>1</sup>. Il est très probable que certaines évolutions prévisibles, plus ou moins reliées entre elles ainsi qu'à l'essor de l'e-commerce, auront un impact appréciable sur l'aménagement du territoire :

- relative défaveur de la très grande distribution périurbaine ;
- nouvelles implantations correspondant aux besoins spécifiques de l'e-commerce (entrepôts, « drives », centres logistiques) ;
- augmentation du coût de l'énergie et des transports ;
- essor du télétravail et de la population des « néoruraux » ;
- adhésion croissante à des modes de vie perçus comme écologiquement soutenables ;
- « électronisation » du commerce de proximité ;
- multiplication des points de livraison (postes, points-relais, « drives ») ;
- adaptation des logements neufs, voire anciens, aux livraisons en l'absence des occupants ;

---

<sup>1</sup> *Propos tenu lors de l'atelier de prospective organisé par la Délégation à la prospective, intitulé : « Commerce électronique : quel développement ? Quelles conséquences ? », qui s'est tenu au Sénat le 28 septembre 2011.*

- accès généralisé au haut débit, puis au très haut débit.

La grande distribution, à la fois concurrencée par l'e-commerce et le petit-commerce de centre ville (le cas échéant sous la même enseigne), sera vraisemblablement amenée à réduire progressivement le nombre des grandes surfaces. Ni les « drives », en partie susceptibles de les remplacer sur place mais pour des surfaces très inférieures, ni l'apparition de nouveaux sites dédiés à la logistique de l'e-commerces (qui obéiront à des logiques de concentration différentes), ne les « remplaceront » véritablement avec, en tout état de cause, des surfaces cumulées beaucoup moins importantes pour un même volume de vente. Ce mouvement aboutirait à **multiplier les « friches commerciales »**, qui seraient à la grande distribution ce que les friches industrielles sont aux grandes usines du passé.

Déjà, on observe que la tendance au déplacement de la population des centres-villes vers la périphérie se ralentit fortement. Sous l'impact de son « électronique », l'offre commerciale en centre ville deviendrait plus complète et cohérente. Cette polyvalence pourrait **encourager puis accélérer le retour vers les centres-villes** d'une population de moins en moins séduite par un mode de vie périurbain dont la soutenabilité écologique et économique (coût d'acquisition et d'usage des maisons et voitures particulières) pose problème. Dans la configuration actuelle, le potentiel du commerce en centre ville est toutefois amoindri par la relative faiblesse des surfaces qui n'excèderait guère, en moyenne, 50 m<sup>2</sup>.

Par ailleurs, la **logistique de livraison peut encore s'améliorer**. En premier lieu, la **mutualisation** des transports, avec des initiatives qui se multiplient, ainsi que l'**intermodalité**<sup>1</sup>, plus complexe à organiser, devraient progresser pour une meilleure performance de livraison (rapport coût économique et environnemental / rapidité). On envisage de contourner certaines difficultés spécifiques aux grandes agglomérations (congestion, pollution) par la construction d'« **hôtels logistiques** » alimentés par des poids lourds, les livraisons finales s'effectuant en véhicules légers avec comme objectif l'utilisation de véhicules propres.

Jacques-Joseph Brac de la Perrière indique que « *Sogaris vient de remporter un appel d'offres de la SNCF pour la porte de La Chapelle, qui signifie à la fois des emplois en plus et des camions en moins (13 700 environ). L'activité de l'hôtel ira du dégroupage de la marchandise au sein du bâtiment à sa distribution par une flotte non polluante. S'y ajouteront des activités tertiaires complémentaires, et des logements, pour que le site soit économiquement rentable* ». Ce type d'organisation peut néanmoins se heurter à l'hostilité de riverains, tandis que les progrès attendus en termes de circulation demeurent hypothétiques selon l'analyse de certains acteurs ; ainsi, pour Philippe de Clermont-Tonnerre, de Star Service, « *il n'est pas certain que cette architecture résolve les difficultés de la logistique urbaine qui sont particulièrement sensibles dans les grandes métropoles : partage des voies de*

---

<sup>1</sup> Combinaison de plusieurs modes de transport.

*circulation, gestion des encombrements, des aires de livraison..., en dépit d'annonces formulées par des autorités communales ».*

Avec l'essor du télétravail, qui pourrait être propulsé par les progrès attendus sur Internet en termes d'universalité d'accès et de bande passante, mais aussi la diffusion de l'e-administration, il se peut que la **population des néo-ruraux connaisse parallèlement un nouvel essor** qu'encouragerait un commerce électronique soutenu, en tant que de besoin, par des progrès logistiques résultant d'initiatives publiques locales aux fins de désenclavement. Alain Rallet rappelle à juste titre que « **le commerce électronique reste un instrument d'aménagement du territoire pour les personnes éloignées des centres urbains, dans les petites villes, les espaces ruraux** »<sup>1</sup>. Pour Jean Prévost, « *le e-commerce, loin d'être un vecteur de désertification des campagnes, sera même un outil de redensification des villages* ».

C'est ainsi que l'e-commerce se conjuguerait aux progrès des technologies domestiques destinées aux personnes dépendantes pour favoriser leur maintien à domicile, notamment en milieu rural.

Quoi qu'il en soit, **le commerce « électronique »** se caractérise d'abord par sa souplesse et son adaptabilité à la diversité des situations économiques, urbaines et sociales. On peut avancer l'hypothèse que, d'une façon générale, il **saura désormais accompagner l'évolution des modes de vie et de la répartition des habitants sur les territoires, plutôt qu'il ne la façonnera**. Historiquement, le commerce est un élément très structurant pour les villes ; déjà, la prolifération des moyens de mobilité privés jointe à l'avènement des grandes surfaces de vente périurbaines a réduit à la fois ce rôle structurant et l'intérêt des centres-villes...

Compte tenu de l'extrême plasticité du commerce électronique, un éventuel retour vers les centres-villes, de même qu'un ré-investissement des campagnes, ainsi que toute espèce de poursuite ou d'inversion des tendances actuelles, résulteront largement de facteurs exogènes tels que le coût de l'énergie, la performance énergétique des habitations, la recherche d'une certaine qualité de vie... sinon de simples effets de mode, ou de l'évolution des sensibilités collectives, parfois peu prévisibles.

---

<sup>1</sup> Interview à *InternetActu.net* du 9/11/2006.

## II. TROIS SCÉNARIOS DE CROISSANCE POUR 2022

Nous formulons une double hypothèse pour les dix années à venir :

- sauf accident, l'e-commerce est entré dans une phase de croissance durable, les variables clé identifiées dans le rapport convergeant, dans l'ensemble, vers ce pronostic ; pour donner un ordre de grandeur, la part du commerce électronique dans le commerce de détail pourrait passer d'environ 5 % à 20 %, ou même davantage, au cours des dix prochaines années, même s'il est probable que cette mesure aura perdu alors toute pertinence ;

- les circonstances macro-économiques générales, notamment caractérisées par le niveau de la croissance et du chômage, conditionneront en partie les *modalités* du développement de la croissance du commerce électronique qui, elles-mêmes, pourront rétroagir sur le volume global de l'activité.

Autour d'un scénario tendanciel, qui repose sur l'hypothèse d'une croissance économique moyenne de 1 %, deux autres scénarios sont déclinés, qui en sont des variantes. Le premier est marqué par l'amorce d'une spirale déflationniste, tandis que l'activité reprend plus franchement dans le second.

Le scénario central est le plus complètement explicité ; pour les variantes, l'accent est mis sur ce qui les différencie (avec, par exemple, une incidence pro-cyclique du commerce électronique sur l'activité).

### ***A. LE SCÉNARIO CENTRAL : UN COMMERCE « ÉLECTRONISÉ », DES MENAGES LIBÉRÉS***

#### ***Cadrage macro-économique***

*La politique monétaire, bien qu'accommodante, ne suffit pas à relancer le crédit aux entreprises et aux ménages, ni par conséquent à contrecarrer les effets restrictifs sur la demande d'une résorption progressive des déficits publics.*

*En France, la croissance s'établit durablement autour de 1 %, avec une très faible inflation, provenant essentiellement d'un renchérissement progressif des matières premières et de l'énergie. Le taux de chômage demeure élevé et pèse sur le pouvoir d'achat de ménages à la vigilance intacte quant à la maîtrise de leurs dépenses en biens, services et transports.*

Internet, d'un accès toujours plus général, devient le préalable à toute acquisition, dans une quête d'optimisation budgétaire et aussi de rassurance auprès de tiers ou de proches, notamment dans le cadre florissant et centrifuge des sociabilités électroniques.

Disposant sur la toile d'une source inépuisable d'information, les ménages se « prennent en main » pour accroître et garantir la satisfaction retirée de leurs dépenses, quitte à renoncer à leurs marques ou à leurs enseignes habituelles.

### **Une consommation polarisée**

D'autres évolutions se dessinent. Le spectacle de la profusion offert par les grandes surfaces de vente ne fascine plus. La consommation de masse, perçue comme peu valorisante et chronophage, se démode au profit d'offres plus personnalisées, plus élaborées et riches en services, dont la désirabilité est dopée par des publicités habiles, célébrant une liberté recouvrée, ou flattant la spécificité des goûts de chacun.

Les « biens supérieurs » (films, musique, littérature, jeux, tourisme, communication etc.), certes « massifiés » mais souvent proposés en « bouquets » individualisés et dématérialisés, font l'objet d'une appétence accrue, en dépit de la contrainte économique qui s'exerce sur la plupart des ménages.

Ces derniers polarisent alors leur comportement. Ils s'orientent progressivement vers les « premiers prix » pour la plupart des biens de consommation, ainsi que pour certains biens durables dont, par ailleurs, l'acquisition se fait de plus en plus volontiers en « C to C »<sup>1</sup>. Ce faisant, les ménages récupèrent des marges pour le luxe, les voyages, le « sur-mesure », les biens et services culturels, techniques ou innovants...

### **Concurrence et turbulences pour les enseignes**

Les consommateurs, de plus en plus en confiance vis-à-vis des e-commerçants, se bornent souvent à chercher les meilleurs tarifs en s'aidant des comparateurs disponibles sur Internet, entretenant une vive concurrence par les prix sur de nombreux segments d'un marché qui tend, en outre, à s'internationaliser.

Cette configuration est néfaste pour les « pure players »<sup>2</sup>. Nombre d'entre eux échouent à orienter leur clientèle vers des offres plus complexes ou enrichies en services, dont la valeur ajoutée améliorerait enfin une rentabilité souvent problématique. De fait, le développement rapide (en France puis, le cas échéant, ailleurs en Europe) de ces commerces, lorsqu'ils tendent à une certaine notoriété, leur occasionne des frais importants - investissements, dérivation et fidélisation de clientèle - dont l'amortissement ne peut être indéfiniment reporté.

---

<sup>1</sup> « Consumer to Consumer » : transactions de consommateur à consommateur.

<sup>2</sup> Commerces électroniques qui ont été créés et se sont développés comme tels.



Les « click and mortars »<sup>1</sup>, mieux autofinancés pour leur activité de commerce électronique, souffrent un peu moins du renforcement de la concurrence, mais ils peinent à renouveler, adapter ou redimensionner certaines surfaces de vente dont l'attractivité décline auprès d'une clientèle peut-être lasse d'entreprendre des trajets motorisés fastidieux, coûteux et polluants pour rejoindre l'anonymat et les encombrements caractéristiques des amas commerciaux périurbains.

Dans un contexte de marges réduites, de faible progression d'une demande aux orientations volatiles et aussi d'opportunités de conquêtes sur des marchés étrangers supposant, là aussi, de fortes mises initiales, adopter les bons choix stratégiques s'avère aussi crucial qu'ardu. L'allongement de la chaîne de valeur dans l'e-commerce avec, notamment, l'émergence de nouvelles fonctions d'intermédiation, complique encore l'équation d'un positionnement réussi (les marques à forte notoriété cherchent parfois à la court-circuiter). Dès lors, la fréquence des liquidations, des rapprochements, des scissions et des transformations d'activité augmente.

Toutefois, les activités de commerce électronique orientées vers le grand luxe finissent par connaître, pour leur part, un essor un peu moins disputé en raison de l'émergence rapide des marchés chinois et sud-américains, jointe à une relative exclusivité de l'offre française.

### **Un commerce « électronisé », des clients cernés**

La distinction « commerce électronique / commerce physique » devient moins pertinente avec la généralisation des stratégies « cross canal » qui consistent, pour les commerçants, à diversifier les points d'accès à leur offre. Aucune enseigne, aucune marque ne peut négliger le canal de visibilité ou de vente que représente Internet, y compris *via* un mobile. Réciproquement, les principaux « pure players » ressentent le besoin d'un ancrage physique (magasins, « show-rooms », emplacements dédiés) pour multiplier les forces de rappel sur une clientèle volage.

Grâce à la puissance des TIC, les séquences d'achat, de la prise de renseignements au paiement et à la livraison, s'articulent alors sur différents canaux (supports connectés - ordinateurs et smartphones<sup>2</sup>, les seconds prenant le pas sur les premiers - et relais physiques signalés électroniquement) proposés par la plupart des enseignes. Le commerce, dans son ensemble, s'« électronise ».

Ce faisant, les consommateurs sont littéralement « tracés », notamment *via* leurs mobiles géolocalisables, au risque de précipiter certaines réactions de lassitude face à un commerce omniprésent...

---

<sup>1</sup> Commerces physiques ayant étendu leur activité au commerce électronique.

<sup>2</sup> Mobiles connectés à Internet.

### **Des consommateurs libérés de la gravitation commerciale, un territoire réinvesti**

L'offre se remodèle en permanence, non seulement pour susciter de nouvelles envies, mais aussi pour épouser les goûts, les déplacements et les migrations des consommateurs.

Une logistique de livraison optimisée (des progrès en termes de mutualisation et d'intermodalité sont accomplis) et l'imprégnation toujours plus générale du commerce par les TIC débouchent sur une plasticité géographique, qualitative et quantitative de l'offre et de la distribution, qui s'adaptent aux mutations de la demande.

Ces dernières résultent d'un mélange hétéroclite d'aspirations hédonistes, de contraintes économiques et temporelles, ainsi que de mauvaise conscience environnementale. La majeure partie de la population en vient à partager un désir accru de proximité et de contact, une certaine frugalité énergétique et une indisposition marquée pour les courses redondantes, considérées comme trop chères, trop longues et trop ennuyeuses.

Le commerce électronique poursuit une croissance globale dont les bénéfices sont concentrés sur les acteurs pouvant s'appuyer, soit sur une compétitivité-prix confirmée, soit sur des marchés de niche ou des offres novatrices et sophistiquées. Cette progression, sensible dans la plupart des secteurs, est particulièrement remarquable pour les biens culturels, dont la numérisation se généralise, et aussi pour les denrées alimentaires et autres consommables domestiques, d'abord avec la prolifération des « drives », plébiscités par les ménages bi-actifs, puis avec la diffusion progressive de solutions « high tech » de réapprovisionnement automatisées.

Pour survivre, les enseignes de la grande distribution poursuivent la diversification de leurs canaux de vente, et s'orientent délibérément vers le « low cost » afin de préserver l'attractivité de leurs implantations. Non sans quelques succès, certaines tentent au contraire de « ré-enchanter l'expérience d'achat » en multipliant les services annexes et en thématissant les parcours. Mais entre les conquêtes de l'e-commerce et la reconquête du commerce de proximité, les grandes surfaces voient leur volume d'affaire diminuer inexorablement, tandis que les friches commerciales se multiplient en zone périurbaine.

Ce mouvement concerne aussi les grandes surfaces spécialisées (électroménager, vêtements etc.) qui, bien qu'en mesure de proposer des prix concurrentiels et une qualité de conseil particulière, finissent par perdre du terrain au profit des sites de vente - qui sont parfois les leurs - où la présentation des produits, la richesse du conseil et la qualité des services après-vente s'améliorent sans cesse, notamment grâce à la réalité augmentée.

En revanche, les commerces de proximité se renforcent, d'abord dans les centres villes, puis dans les campagnes. Les petits commerces, dont beaucoup sont les postes avancés des grandes enseignes, profitent à plein de

l'« électronique ». On peut leur passer commande à toute heure sur Internet et effectuer sur place toutes sortes d'opérations : nouvelles commandes, réservations, récupération d'achats, y compris ceux effectuée sur des sites partenaires, voire concurrents... L'offre de proximité s'enrichit en services tels que la livraison, l'installation ou l'entretien de biens faisant l'objet de mise à disposition ou de commandes électroniques, plutôt que de stocks préalables.

Par ailleurs, les propositions commerciales, physiques puis électroniques, se multiplient dans les lieux d'attente, notamment les gares.

Bientôt, le très haut débit se généralise et l'ubiquité d'un commerce totalement « électronique » rejoint celle du travail (grâce à l'essor du télétravail) et de nombreux services essentiels (recours encore accru à l'administration électronique, essor de la télé médecine, de l'e-éducation...), au bénéfice d'une nouvelle liberté d'installation des ménages dont la répartition sur le territoire gagne en homogénéité afin de profiter de logements moins chers tout en accédant parfois à une meilleure qualité de vie. C'est ainsi qu'après certains centres villes, devenus inabordables, les milieux ruraux sont à leur tour réinvestis par les ménages.

#### ***B. VARIANTE N° 1 : L'E-COMMERCE, CORRECTIF PRO-CYCLIQUE A UN NIVEAU DE VIE DÉCLINANT***

##### ***Cadrage macro-économique***

*En dépit d'une politique monétaire longtemps accommodante, l'économie réelle demeure étouffée par le manque de crédit et d'investissement, tandis que les politiques budgétaires se contraignent à une résorption énergique des déficits.*

*L'impact sur la croissance est profond.*

*Après une phase de récession entraînant une nouvelle augmentation du chômage, ce dernier finit par se stabiliser à la faveur de politiques d'inspiration libérale pesant alors sur de nombreuses rémunérations, dont en particulier le SMIC et les minima sociaux. Une période de stagnation s'instaure, avec des inégalités accrues et une « classe moyenne » encore raréfiée.*

##### **Perte de valeur généralisée**

Très nombreux sont les ménages qui s'évertuent à préserver leur niveau de vie en optimisant leurs dépenses domestiques tandis qu'en leur sein, la faiblesse du taux d'emploi augmente le temps disponible pour se livrer aux arbitrages les plus fins en termes de consommation, écumer les innombrables remises et « bons plans » pullulant sur la Toile et devancer des politiques tarifaires toujours plus mouvantes et subtiles afin de consolider des marges étiques.

Dans ce contexte, le volume des transactions « C to C » est en forte augmentation et recouvre aussi bien des ventes que de simples locations, voire du troc, y compris pour des services. La circulation des biens durables s'accélère parmi les ménages et débouche sur une optimisation de l'allocation du stock existant, ce qui pèse sur la demande finale : on parvient *in fine* à un même degré d'utilité globale avec une production moindre.

Concernant les biens de consommation, contrainte économique, temps libre et sensibilité écologique se conjuguent pour encourager toute forme d'autoproduction agricole.

Surtout, Internet devient le vecteur privilégié et généralisé d'une recherche de prix bas ; la diffusion du mobile permet, en tout lieu, d'accéder aux meilleures affaires et de comparer les prix annoncés sur place. Il en résulte une concurrence exacerbée qui comprime les marges des commerçants et les conditions des fournisseurs, participant à un mouvement durable de déflation (rémunérations et prix orientés à la baisse).

### **Une offre recomposée dans la douleur**

Cette concurrence précipite la faillite de nombreux « pure players », dont la viabilité est souvent conditionnée à une forte croissance et à un enrichissement de leur offre en services à forte valeur ajoutée.

Seuls les e-commerces les plus puissants, au premier rang desquels figure Amazon, peuvent se prévaloir de volumes de vente importants pour accéder aux meilleures conditions des fournisseurs et préserver durablement leur compétitivité-prix.

Les « click and mortars » sont financièrement plus solides, mais une orientation majoritaire vers les classes moyennes, faute d'être rapidement infléchie, les fragilise à leur tour. Les enseignes généralistes, qui misent sur un certain confort d'achat, se révèlent brusquement inadaptées à leur clientèle historique, budgétairement laminée.

Si l'offre se recompose brutalement, sanctionnant la moindre erreur de positionnement stratégique, le commerce électronique poursuit sa croissance globale, dont les bénéfices se concentrent sur les acteurs pouvant s'appuyer sur une forte compétitivité-prix, ou sur des marchés de niche, orientés vers des clientèles spécifiques ou aisées.

Pour sa part, la grande distribution « low cost » ou, du moins, « orientée prix », reprend dans un premier temps sa croissance. Dans un second temps, l'automatisation croissante du traitement des commandes, la mutualisation des transports ainsi qu'une baisse du coût de la main d'œuvre, permettent l'électronisation massive du « low cost » et un essor, ici un peu plus tardif, des « drives » puis des livraisons à domicile pour l'ensemble des consommables domestiques.

**C. VARIANTE N° 2 : L'ACCÉLÉRATION « HÉDONISTE » DE L'E-COMMERCE, RELAIS DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE**

***Cadrage macro-économique***

*A la faveur d'une politique monétaire à la fois peu restrictive et orientée vers le crédit à l'économie, et de politiques budgétaires soutenables mais ne s'interdisant pas des efforts d'investissement ciblés à fort rendement interne, l'économie redémarre progressivement dans la zone euro.*

*Avec une croissance qui rejoint en France le cap des 2 % et un reflux graduel du chômage, la demande se fait plus qualitative et de nombreux commerces s'orientent alors vers un renforcement de leur compétitivité hors prix tout en rétablissant leurs marges.*

**Une floraison d'offres créatrices de valeur et respectueuses de l'environnement**

L'approche du marketing est délibérément orientée « client », ce qui favorise une diversification de l'offre, à la mesure des aspirations différenciées et mouvantes des consommateurs, qu'elle contribue aussi à créer.

Les offres globales, les « bouquets » de biens et services apportant des « solutions » aux divers « problèmes » - s'approvisionner, laver ses vêtements, concevoir/créer/entretenir une cuisine, se déplacer etc. – rencontrent un succès croissant, soutenu par la politique publique d'aide aux services à la personne, coûteuse mais encore finançable.

Le commerce électronique, support naturel d'offres ultra-ciblées pour toucher un public restreint et disséminé, ou d'offres complexes et dévoreuses de TIC, progresse donc dans toutes ses dimensions.

Cet essor tend, d'une façon générale, à réduire les besoins en transports particuliers et la consommation prend elle-même une direction plus conforme aux exigences du développement durable, avec une modification de l'importance respective des biens et services. Dans une « économie de la fonctionnalité » émergente, les biens font plus volontiers l'objet de mises à disposition successives, vertueuses sur le plan environnemental, au bénéfice de services sollicités pour la conception, le suivi et la fourniture de prestations complexes.

Les premiers font parfois l'objet de mises à disposition successives, tandis que les seconds sont au contraire davantage sollicités, à la fois pour la conception, le suivi et la fourniture de prestations de plus en plus complexes.

### **Renforcement de la croissance potentielle**

L'ensemble de ces orientations renforce la croissance potentielle : l'innovation est créatrice de valeur ajoutée, tandis que le temps gagné *via* le commerce électronique, les diverses « solutions » intégrées qu'il propose, ainsi que les services à la personne (qu'elles mettent parfois en œuvre), permet de modifier, au sein des ménages, l'arbitrage entre travail rémunéré et travail domestique, au bénéfice d'une légère augmentation de la population active.

Dans un schéma de reprise économique généralisée, la forte progression du coût de l'énergie rejoint ici la sensibilité environnementale pour précipiter le réinvestissement des centres-villes, puis des campagnes avec la possibilité du télétravail.

## EXAMEN EN DÉLÉGATION

La délégation à la prospective a procédé à l'examen du rapport au cours de sa séance du **mercredi 18 janvier 2012**, tenue sous la présidence de **M. Joël Bourdin, président**.

**M. Joël Bourdin, président, rapporteur.** – Les achats électroniques de biens et services par les particuliers auraient atteint 37 milliards d'euros en 2011, dont sept pour les achats de Noël. Malgré la crise, ils ont à peu près triplé en cinq ans. La France se détache de la moyenne européenne pour se rapprocher de l'Allemagne, voire du Royaume-Uni.

J'ai voulu m'interroger sur la durabilité et les conséquences de la croissance de l'« e-commerce » pour les consommateurs ; la Délégation a bien voulu m'en confier la tâche.

Suivant la pratique habituelle de la démarche prospective, j'aborderai d'abord les principales « variables-clé », jugées décisives pour l'essor du commerce électronique en France, tout en pesant les principaux risques y afférents.

Puis, après avoir réfléchi aux interactions avec les autres types de distribution, je proposerai trois scénarios pour l'« e-commerce » et les « e-consommateurs » d'ici à 2022.

Mais, d'abord, la croissance de l'e-commerce est-elle a priori souhaitable ? Je crois que M. Thierry Petit, fondateur de Showroomprive, m'a donné la réponse. Je le cite : « le commerce électronique est un important pourvoyeur d'emploi et d'activité qu'il convient d'encourager, quel que soit le bilan économique consolidé de la progression du commerce électronique, dont une part s'effectue nécessairement au détriment du commerce physique. En effet, les parts de marché que les entreprises d'e-commerce nationales n'auront pas conquises (en France comme à l'étranger) le seront par d'autres entités qui, implantées en dehors de nos frontières, seront loin d'engendrer autant d'emploi et de recettes sociales et fiscales sur le territoire. On pourrait donc déplorer, lorsqu'elle se manifesterait, toute frilosité des pouvoirs publics, des entreprises et des investisseurs français à l'endroit du commerce électronique ».

De fait, les « variables-clé » pour la croissance de l'e-commerce sont favorablement orientées, quelles qu'en soient les enseignes bénéficiaires...

Première variable, le comportement des consommateurs, qui sont - guidés par des contraintes de temps, de lieu et d'ordre économique, et des aspirations à des propositions nouvelles et au développement durable.

Seconde variable-clé, l'attractivité du commerce électronique. Elle résulte de la compétitivité prix de l'e-commerce, déjà acquise, et qui progresse avec le coût de l'énergie et des transports. Elle provient aussi de sa compétitivité hors prix, résultante de sous-variables tenant à la pertinence, à la diversité et à la qualité des offres.

Troisième facteur, l'accès à l'e-commerce. On s'attend à un accès démultiplié via la diffusion continue d'Internet, via de nouveaux biens et services disponibles en ligne, et via une interconnexion accrue avec le commerce physique, avec les transactions en ligne entre particuliers, et avec les différentes formes de sociabilité électronique.

Mais les risques existent. Les modèles économiques sont fragiles : la logistique et l'accès au marché sont complexes et onéreux. Maintes ressources posent problème avec des conditions de fournisseurs parfois discriminatoires et des difficultés à pourvoir certains emplois.

En focalisant l'attention sur les prix, la crise est un facteur aggravant. S'ajoute le risque d'un cumul local de contraintes juridiques et fiscales, alors favorable aux acteurs étrangers.

Mais seule une altération de la confiance des consommateurs serait susceptible de stopper la croissance globale de l'e-commerce. Plus improbable, elle proviendrait des craintes, en reflux, de tromperie et de vol de données personnelles, à moins que n'émerge une résistance à une sorte d'envahissement de la sphère cognitive par la sphère mercantile.

J'en arrive aux trajectoires différentielles des différents types de distribution. Elles traduisent le rejet d'un mode de consommation chronophage et énergivore, et une recherche prosaïque d'économies.

La résilience du commerce de proximité se confirme depuis dix ans et son rebond est prévu par de nombreux observateurs. En contrepoint, la part de marché des grandes surfaces généralistes décroît depuis 2004. Celle des hypermarchés a reculé de 35 % à 32 % de 2000 à 2010.

Le chiffre d'affaires des grandes surfaces spécialisées (électroménager, vêtements, bricolage etc.), après avoir rogné celui des généralistes, est à son tour entamé par l'e-commerce.

Avec le succès des « drives » - ces parkings destinés au chargement de courses commandées sur Internet -, l'e-commerce devrait bientôt peser sur l'activité des grandes surfaces généralistes, y compris pour l'alimentaire ...

Après une croissance moyenne de 28 % depuis 2006, l'e-commerce croîtrait encore de 20 % en 2011. Un ralentissement est inévitable à mesure que les volumes augmentent ou que s'approfondit la crise. Mais les acteurs du commerce pensent que la part de l'e-commerce dans le commerce de détail passera de 5 % à 24 % en 2020...

Quoi qu'il en soit, le rapport montre que les modalités de cette croissance seront particulièrement sensibles à l'évolution des revenus et de



l'emploi. C'est pourquoi les scénarios, auxquels j'arrive, reposent sur des hypothèses macroéconomiques différenciées.

Le premier scénario, socle de ma réflexion prospective, est basé sur une croissance économique moyenne de 1 % jusqu'en 2022. Les deux autres scénarios sont des variantes, l'une pessimiste, l'autre optimiste, autour de ce scénario central.

Je vais maintenant vous décrire le scénario central, que j'ai intitulé : « un commerce « électronique », des ménages « libérés ».

Internet, d'un accès toujours plus général, devient le préalable à toute acquisition, dans une quête d'optimisation budgétaire et pour se rassurer ou prendre conseil dans le cadre des sociabilités électroniques.

La profusion des grandes surfaces ne fascine plus. On s'intéresse à des offres plus locales, plus personnalisées, plus élaborées et riches en services...

Les « biens supérieurs » - livres, musique, films, tourisme...-, souvent proposés en « bouquets » numérisés, sont toujours plus convoités. Les ménages choisissent alors le bas de gamme ou le marché de l'occasion pour de nombreuses dépenses afin de mieux accéder, ailleurs, à l'artisanat, au luxe, aux voyages, au « sur-mesure » ou à des biens et services culturels, techniques ou innovants... : la consommation se polarise.

Comme les ménages, dont les moyens stagnent, sont de plus en plus confiants vis-à-vis des e-commerçants, ils se focalisent sur les prix. La concurrence se renforce donc sur un marché qui tend, en outre, à s'internationaliser.

Or, les enseignes qui ont grandi sur le Net, dites « pure players », ont des problèmes de rentabilité. Les magasins plus anciens, dits « click and mortars », venus à l'Internet plus tard, sont mieux autofinancés mais ils doivent gérer des surfaces de vente à l'attractivité déclinante.

Dans un contexte de marges réduites, de faible progression d'une demande aux orientations volatiles mais aussi d'opportunités de conquêtes, adopter une bonne stratégie est crucial, et ardu. Les fonctions d'intermédiation spécifiques à l'e-commerce compliquent encore l'équation. Les restructurations d'activité s'accroissent, sauf pour le grand luxe, porté par les marchés chinois et sud-américain.

La distinction entre commerce physique et électronique s'estompe avec les stratégies « multicanal » de diversification des accès à une même offre.

Nulle enseigne ne peut négliger la visibilité et les ventes procurées par Internet. Et les enseignes du Net veulent des ancrages - magasins, « show-rooms » - pour multiplier les forces de rappel sur des clients volages.

Toutes les séquences d'achat, du renseignement à la livraison, s'articulent alors sur différents canaux proposés par la plupart des enseignes. Il

s'agit des supports connectés : ordinateurs et smartphones - les seconds prenant le pas sur les premiers - et des magasins ou relais physiques signalés sur ces supports.

Certain consommateurs, « tracés » par leurs mobiles géolocalisables, se défient alors d'un commerce protéiforme et omniprésent, mais la souplesse du commerce « électronique » le rend incontournable. Avec une logistique de livraison optimisée, l'offre et la distribution s'adaptent rapidement aux évolutions de la demande.

Elles résultent d'aspirations hédonistes, de contraintes économiques et temporelles, et d'une mauvaise conscience environnementale. On partage un désir accru de proximité et de contact, une certaine frugalité énergétique et une aversion pour les courses redondantes.

Dès lors, le commerce électronique poursuit une croissance globale au profit d'acteurs à forte compétitivité-prix, ou aux offres ciblées ou novatrices, mettant l'accent sur la fonction, et non la possession.

La progression est vive pour l'alimentaire, d'abord grâce aux « drives », prisés par les ménages bi-actifs, puis à des solutions d'approvisionnement automatisées.

Les commerces de proximité se renforcent progressivement dans les villes, puis dans les campagnes. Les petits commerces deviennent souvent les postes avancés de grandes enseignes. Ils s'« électronisent » à leur tour : outre l'avantage d'une présence sur Internet, on peut y effectuer de nouvelles commandes, des réservations, y récupérer divers achats...

L'offre de proximité s'enrichit en services tels que la livraison, l'installation ou l'entretien de biens faisant l'objet de mise à disposition ou de commandes électroniques.

Par ailleurs, les offres, physiques et électroniques, se multiplient sur les lieux de transit.

Le volume d'affaire des grandes surfaces diminue corrélativement ; des friches commerciales apparaissent. Les grandes surfaces spécialisées, malgré un rapport prix/conseil favorable, cèdent du terrain aux sites de vente, qui sont parfois les leurs, où présentation et services s'améliorent encore.

Pour préserver leur activité, les grandes enseignes poursuivent la diversification de leurs canaux de vente, mais soutiennent aussi l'attractivité de leurs surfaces traditionnelles en les orientant vers le « low cost » ou, à l'inverse, en les « réenchantant » avec des services et une organisation renouvelés...

Au final, les ménages jouissent d'une nouvelle liberté : le très haut débit se généralise et l'ubiquité d'un commerce totalement « électronique » rejoint celle du télétravail et de nombreux services publics disponibles en ligne. Les ménages peuvent alors réduire leurs frais de logement sans

préjudice pour leur qualité de vie ; après certains centres-villes, les milieux ruraux sont à leur tour, en partie, réinvestis.

J'en viens à la description de la première variante du scénario précédent. Elle repose sur l'hypothèse d'une stagnation économique qui tourne à la déflation, et s'intitule : « un e-commerce « low cost », amortisseur puis amplificateur de la crise ».

Avec une contrainte économique renforcée, l'e-commerce cultive surtout sa compétitivité-prix.

Les ménages, dont le temps disponible augmente avec la baisse du taux d'emploi, peuvent se livrer aux arbitrages les plus fins, écument remises et « bons plans » et se jouent de politiques tarifaires toujours plus subtiles.

Le volume des transactions entre particuliers explose, pour les ventes et aussi pour de simples locations ou du troc. L'autoproduction agricole progresse. La demande finale se tasse en conséquence.

La concurrence s'exacerbe et comprime à l'excès les marges des commerçants et les tarifs des fournisseurs. L'e-commerce contribue à l'amorce d'un mouvement durable de déflation, avec des rémunérations et des prix orientés à la baisse... On assiste à une perte de valeur généralisée.

Par ailleurs, la moindre erreur de positionnement stratégique est sanctionnée ; de nombreux « pure players » font faillite et les enseignes généralistes misant sur un certain confort d'achat se révèlent brusquement inadaptées à une clientèle budgétairement laminée.

Certes, le commerce électronique poursuit sa croissance globale, mais elle se concentre sur des acteurs, tel Amazon, dont la compétitivité-prix peut s'appuyer sur d'énormes volumes de vente pour accéder aux meilleures conditions des fournisseurs, ou sur des marchés de niche, orientés vers des clientèles spécifiques ou aisées.

Au total, l'offre se recompose brutalement.

Pour sa part, la grande distribution « low cost » ou, du moins, « orientée prix », reprend d'abord sa croissance.

Dans un second temps, l'automatisation croissante du traitement des commandes, la mutualisation des transports ainsi qu'une baisse du coût de la main d'œuvre, permettent une « électronisation » massive du « low cost » ainsi qu'un essor, plus lent dans ce scénario, des « drives », puis des livraisons de consommables à domiciles.

J'en arrive, enfin, à la seconde variante du scénario central qui, plus optimiste, est adossée à l'hypothèse d'une croissance moyenne de 2 % jusqu'en 2022. Elle s'intitule : « Un e-commerce » hédonique », une croissance plus forte et vertueuse ».

Dans un contexte de reprise économique général, les aspirations hédoniques sont moins contraintes. Les commerces renforcent alors leur

compétitivité hors prix. Le coût de l'énergie, fortement accru par la demande, conforte la sensibilité écologique.

Les offres globales, les « bouquets » de biens et services apportant des « solutions » à divers « problèmes » - s'approvisionner, laver le linge, se déplacer etc.- rencontrent un succès grandissant, qui peut s'appuyer sur la politique publique d'aide aux services à la personne, coûteuse mais encore finançable.

L'« économie de la fonctionnalité » émerge : les biens font plus volontiers l'objet de mises à disposition successives, vertueuses sur le plan environnemental, au bénéfice de services sollicités pour la conception, le suivi et la fourniture de prestations complexes. De façon générale, l'e-commerce profite aussi de la cherté de l'énergie et des transports.

En bref, les offres créatrices de valeur et respectueuses de l'environnement se multiplient.

Toutes choses égales par ailleurs, ces innovations commerciales sont créatrices de valeur ajoutée. En outre, le temps gagné grâce aux diverses « solutions » intégrées par les TIC, ou reposant sur les services à la personne, finit par infléchir, au sein des ménages, l'arbitrage entre travail rémunéré et domestique, ce qui profite à la population active. In fine, la croissance potentielle se renforce.

Je suis maintenant à votre disposition pour répondre à toute question que vous formulerez.

**M. Yannick Vaugrenard.** – J'aurais une question préalable concernant la terminologie. Serait-il possible de faire un effort linguistique pour trouver des termes français correspondant aux expressions anglo-saxonnes qui sont utilisées ?

**M. Joël Bourdin.** – Je partage largement votre préoccupation. J'ai néanmoins dû conserver un minimum d'expressions anglo-saxonnes, que même les Québécois ont renoncé à traduire !

**M. Yannick Vaugrenard.** – Pour l'accès à l'e-commerce, le problème de la diffusion du haut-débit se pose, car elle n'est pas encore générale. Sur un autre plan, il faudrait mettre en place des formations spécifiques dédiées aux métiers du commerce électronique. Par ailleurs, il me semble que le commerce électronique tend à isoler les consommateurs. Enfin, d'autres formes commerciales que le commerce électronique sont susceptibles d'émerger, qui auront nécessairement des incidences sur l'aménagement des villes avec, par exemple, la création de nouveaux services dans les gares.

**M. Joël Bourdin.** – L'accès au haut-débit constitue effectivement un problème. Concernant la formation, des initiatives existent et je vous citerai l'exemple de M. Pierre Volle, professeur de marketing management à Paris-Dauphine, qui propose une option « commerce électronique » à ses étudiants. Mais il est vrai qu'organiser ce type de formation est difficile en raison de

l'évolutivité des compétences requises par l'e-commerce. Ces compétences peuvent se ramener à deux pôles, la logistique, d'une part, et d'autre part, le marketing et l'ingénierie. Notez que les employés de l'e-commerce sont généralement très jeunes.

Quant aux problèmes de contact humain, il n'est pas certain que la grande distribution en soit dénuée... Le commerce électronique est une activité qui, certes, peut isoler les consommateurs mais qui peut aussi les libérer, comme j'ai pu le constater en interrogeant directement certains clients de drives. Enfin, l'aménagement urbain doit intégrer les trajectoires prévisibles des différentes formes de commerce, notamment de l'e-commerce. En particulier, les zones de transit seront nécessairement repensées.

**M. Michel Magras.** – Le commerce électronique est incontestablement un sujet d'avenir. Je voudrais vous apporter un témoignage en tant qu'habitant de Saint-Barthélemy. L'e-commerce y a fortement contribué au désenclavement. Les marchandises, suivies par Internet de leur point de départ jusqu'à leur arrivée, sont livrées une semaine après leur commande, lorsqu'il fallait auparavant quinze jours pour un simple courrier... Certes, des effets négatifs sont observés, comme une moindre fréquentation des agences de voyage ou des tentations d'acquisition multipliées pour les enfants, voire pour les adultes, pouvant favoriser leur surendettement. Je précise qu'on accède à Saint-Barthélemy aux mêmes sites qu'en France, auxquels s'ajoutent les sites américains. Au total, grâce au commerce électronique, une certaine forme d'isolement est rompue.

**M. Vincent Capo-Canellas.** – Deux points m'intéressent particulièrement : l'aménagement du territoire, avec un retour vers les centres-villes, et la formation et l'emploi. Existe-t-il une réflexion consolidée sur les créations ou les destructions nettes d'emploi qu'engendrerait la croissance de l'e-commerce, qui s'effectue parfois aux dépens du commerce physique ?

**M. Joël Bourdin.** – Les grandes entreprises d'e-commerce, telles que Pixmania, ont créé des milliers d'emplois, qui sont regroupés autour de deux pôles, l'un très qualifié, l'autre peu qualifié. Mais une réflexion consolidée sur l'impact de l'e-commerce sur l'emploi au sein de l'appareil commercial français n'a pu être menée. On ne saurait exclure que cet impact soit négatif. En matière d'aménagement du territoire, on peut anticiper une raréfaction des grandes surfaces situées en zones périurbaines, tandis que l'essor du commerce électronique suscitera probablement la mise en place de nombreux entrepôts logistiques à proximité de nœuds routiers. L'e-commerce favorisera un retour vers les villes, voire vers les campagnes car le commerce de proximité pourra s'appuyer, lui-même, sur l'e-commerce pour fournir diverses prestations comprenant parfois une valeur ajoutée de nature artisanale.

Sur un autre plan, la poste a beaucoup profité de l'essor de l'e-commerce. J'indique, d'ailleurs, que M. Jean-Paul Bailly, président de la Poste, sera convié à une réunion prochaine de la délégation.

**M. Yannick Vaugrenard.** – Je voudrais rappeler que le commerce électronique est favorable à la défense de l’environnement. Il faut bien entendu, par ailleurs, insister sur la formation. J’ajoute qu’une attention particulière doit être portée à la qualité du service après-vente des commerces électroniques. Enfin, je constate avec plaisir que figure, à la fin du rapport, un glossaire expliquant les termes techniques.

**M. Joël Bourdin.** – La formation est un problème identifié par la profession, si j’en juge par la récente organisation d’un colloque, à l’Assemblée nationale, portant sur « l’emploi dans l’e-commerce ».

**M. Philippe Esnol.** – Je m’interroge sur la part de l’activité que représente l’e-commerce en France et sur la part des entreprises françaises parmi les entreprises de commerce électronique.

**M. Joël Bourdin.** – Si les statistiques sont lacunaires, il est un fait que la France comprend un certain nombre de « pure-players » nationaux de grande envergure ; en revanche, nos « clicks and mortars » n’ont développé leur activité d’e-commerce que tardivement.

**M. Michel Magras.** – Toutes les entreprises de vente par correspondance sont passées à l’e-commerce. Des petites sociétés se sont également ouvertes au marché en développant cette activité. J’observe, pour ce qui me concerne, que les commandes proviennent parfois directement du fabricant et non du commerçant auquel on s’adresse, ce qui suppose une très belle organisation.

**M. Joël Bourdin.** – L’e-commerce comprend aussi l’ensemble des transactions directes entre citoyens, qui participent au confort de vie. Par ailleurs, l’e-commerce vivifie l’activité de certains commerçants tels que les libraires ou les antiquaires. Je peux même vous citer l’exemple d’un pompiste qui a lancé un commerce électronique de pièces détachées pour voitures électriques, confortant ainsi son activité principale, soumise à une forte concurrence.

**M. Philippe Esnol.** – Je m’interroge sur les répercussions de l’e-commerce sur le commerce de proximité.

**M. Joël Bourdin.** – Je crois que l’essor de l’e-commerce est, dans une certaine mesure, complémentaire de celui du commerce de proximité ; la fréquentation des drives est ainsi cohérente avec celle du petit commerce de bouche.

La délégation a alors autorisé la **publication du rapport d’information** : « Commerce électronique - L’irrésistible expansion ».

## ■ ANNEXES

### COMPTES RENDUS DES AUDITIONS

#### I. JEAN-RÉMI GRATADOUR, VICE-PRÉSIDENT DE L'ACSEL, DIRECTEUR E-COMMERCE DE GÉOPOST ET MARIE GIROUD, CHARGÉE DE MISSION (ACSEL)

L'ACSEL (Association pour le commerce et les services en ligne) est né dans les années 80, avec l'avènement du Minitel. Son rôle est d'aider ses adhérents à anticiper l'impact des NTIC sur l'évolution du commerce. Parmi ses 180 adhérents, se trouvent d'importants e-commerçants, des logisticiens, des banques, etc. A noter qu'Amazon, qui développe une approche autonome, ne figure pas parmi ses adhérents.

Le succès du e-commerce est largement conditionné par la retenue du paiement jusqu'à la livraison, qui explique un développement international encore très limité. Au sein de l'ACSEL, diverses « commissions » coexistent, spécialisées notamment dans la distribution, la mobilité, l'identité numérique et le paiement.

Le pays le plus avancé est l'Angleterre avec une « distribution cross-canal ». Rappelons qu'aux Etats-Unis, Apple et Google ont encore la main sur les marchés et les usages. En France, l'ensemble de l'e-commerce connaît une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 30 %, et de 20 % dans le périmètre du commerce de détail, donc à l'exclusion des services.

*1- Existe-t-il une spécificité française quant au développement du commerce électronique qui, ces dernière années, suit une pente sans véritable équivalent dans le reste de l'Europe ? Comment l'expliquer ?*

La concentration du commerce en France y a longtemps retenu le développement de l'e-commerce, en suscitant de fortes barrières à l'entrée. On s'explique difficilement que la mue ne se soit pas encore véritablement opérée pour la grande distribution.

La France se caractérise par un nombre important de « pure-players » qui représentent la moitié du « top ten », avec en particulier Pixmania,

Rueducommerce, Alapage ou Amazon. En Grande-Bretagne, le commerce électronique représente 8 % du commerce de détail, avec une forte représentation des acteurs de la distribution traditionnelle (ex : Tesco) ; en Allemagne, autre modèle, on observe une forte représentation des acteurs traditionnels de la vente à distance, qui se sont adaptés à la nouvelle donne électronique. La répartition territoriale de la population constitue un facteur explicatif : aussi bien la Grande-Bretagne que l'Allemagne ou le Japon sont caractérisés par de fortes concentrations humaines qui facilitent l'acheminement des commandes. On note ainsi le succès de Tesco (alimentaire) en Grande-Bretagne et celui de Rakuten (alimentaire frais) au Japon.

Très tôt le commerce électronique a visé la grande distribution avec une concurrence par les prix. Si les grands groupes traditionnels rachètent des enseignes électroniques, ils le font très progressivement car, au fond, ils ne croient pas au modèle de l'e-commerce. A cet égard, on observera que la dernière stratégie de Carrefour consiste à « relancer » leurs magasins... Quand les grands acteurs miseront-ils massivement sur une stratégie « multi-canal » ?

Le jour où la grande distribution se réveillera, elle pourra s'appuyer sur une logistique de distribution si performante que La Poste pourra s'inquiéter.

Les périodes de crise, en exacerbant la « sensibilité-prix » sont favorables à la vente à distance, à quoi s'ajoute le renchérissement de l'énergie qui pénalise, par les déplacements personnels qu'il suppose, le commerce traditionnel. Le commerce électronique « aspire » littéralement certains produits, tels que la presse, la musique ou le tourisme. Les biens matériels sont aussi concernés, avec l'exemple frappant et inattendu du succès de la vente à distance de chaussures.

Les parts de marché augmentent mais la part de rentabilité demeure précaire. Non seulement les marges sont faibles en raison d'une forte concurrence par les prix, mais elles doivent être réinvesties en conquête de marché. Avec des progressions qui atteignent parfois 80 % par an, les financeurs doivent avoir les reins et les nerfs solides.

En France, l'essor du commerce électronique a longtemps été retardé par le souci de certaines enseignes de ne pas concurrencer leurs réseaux de franchisés. Cela peut expliquer ici un développement plus tardif du commerce multi-canal qu'en Grande-Bretagne.

Les sites de vente privée se sont appuyés sur une faille de la réglementation des soldes, qui sont permises à condition de présenter ce caractère privé. Il suffit donc de s'inscrire (gratuitement) à ces ventes, lorsqu'elles sont signalées par ces sites, pour bénéficier de soldes à tout moment de l'année. Il s'agit d'un marché représentant un milliard d'euros en France dont le site éponyme draine 700 millions d'euros.



*2- Le commerce via un mobile (m-commerce) vous semble-t-il promis à un bel avenir en France ? Croyez-vous au potentiel d'interactions entre e-commerce et réseaux sociaux ?*

Oui, car le m-commerce permet la rencontre du e-commerce et de la proximité géographique.

Google a capté 50 % de la publicité en ligne, ainsi que les données concernant les intentions potentielles d'achat. Or, à la fin des années 2000, sont apparus les réseaux sociaux et, depuis environ 18 mois, ce phénomène s'intègre insidieusement au commerce électronique, de façon très différente de Google, en s'appuyant sur les relations entre les gens, la question étant de trouver la façon d'utiliser le « marché » énorme des discours sur les commerçants.

Google a raté ce virage et Facebook conteste ainsi l'hégémonie du célèbre moteur de recherche - qui a été un fort élément structurant du commerce électronique. Cette seconde étape est très difficile à comprendre, on ne sait pas vraiment comment l'e-commerce va s'approprier cet effet de réseau. Un nombre croissant d'e-commerçants greffent leur stratégie sur Facebook. On voit apparaître des « gate community » (plates formes privées de commerce). Facebook souhaiterait créer une telle « gate community ».

A noter qu'I-phone demande 30 % du prix de la vente de la presse pour transiter sur ce support. Pourrait-on passer d'un système ouvert à un système fermé ?

*3- Le dédale des remises, des comparateurs et des méthodes de vente sur Internet constitue-t-il plutôt un frein ou un facteur favorable à la diffusion de l'e-commerce ? Peut-on parler, avec le commerce électronique, d'une amélioration de la concurrence ?*

La concurrence est exacerbée et les marges sont d'autant plus faibles que marques et producteurs sont parfois tentés de limiter l'intéressement des revendeurs en ligne. Le coût d'acquisition du client tend à augmenter continuellement. Ainsi, on retiendra que la marge nette de Pixmania est de 1 %. Au total, les clients sont les grands gagnants du commerce électronique.

Dans 5 à 10 ans, e-commerce, m-commerce et réseaux sociaux s'entremêleront.

En attendant, aux Etats-Unis, les « pure players » sont ceux qui connaissent la plus forte croissance, en s'appuyant sur une « market place » et/ou en fournissant des prestations de service, par exemple de type logistique. Amazon a probablement vocation à devenir le « Walmart du Net ».

4- *Les sites de regroupement d'acheteurs sur un mode coopératifs ont-ils un avenir ?*

Les limites des « clust » résident dans la qualité des services rendus avec une fidélisation très difficile. Ainsi, sur le site « Groupon » se trouvent des offres à prix coûtant, en dépit de quoi l'on observe que les clients y souscrivant ne reviennent pas. On atteint donc les limites du modèle (absence de bénéfice, pas de fidélisation).

5- *Quels seraient les principaux facteurs de progrès de nature juridique pour le commerce électronique ?*

En premier lieu, l'harmonisation fiscale est hautement souhaitable avec une TVA qui est problématique. Le prix du livre pose un problème pour les acteurs français et il ne faudrait pas que ce dernier connaisse une trajectoire semblable à celle observée pour la musique. Pour les aspects juridiques, la loi sur l'économie numérique a bien « bordé » le marché et l'e-commerce paraît dorénavant suffisamment encadré.

## II. PHILIPPE MOATI, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ PARIS DIDEROT

1- *Quelles sont les principales évolutions sociétales que vous percevez ou anticipez, susceptibles de favoriser ou de peser sur l'évolution du commerce en ligne ?*

• « Pour : »

L'individualisme croissant des consommateurs conduira probablement à dépasser la « consommation de masse ». Cet individualisme présente plusieurs facettes. En premier lieu, un désir de personnalisation de la relation commerciale. En second lieu, un désir de liberté et d'ubiquité, de maîtrise et de puissance du consommateur (après tout, dans le cadre d'un certain désenchantement démocratique, l'achat peut apparaître comme l'ultime pouvoir du citoyen). En dernier lieu, une distance accrue vis-à-vis du modèle de consommation contemporain : on veut plus de sens (d'où la propension des entreprises à recourir à des affichages de type RSE), plus d'utilité (rapport qualité-prix), plus d'innocuité (environnement, santé) et aussi plus de « réalisation de soi » (plus de sensations, d'expériences inédites et enrichissantes...)

Or, l'e-commerce favorise précisément la personnalisation de la relation commerciale *via* des échanges de mails et des enquêtes de satisfaction, permettant une « personnalisation de masse ». La relation commerciale tend à s'étendre avant et après l'acte d'achat *stricto sensu*.

De même, le désir de maîtrise est parfaitement exaucé en donnant accès, à portée de quelques « clics », à une offre commerciale impressionnante, avec des « boutiques » allant du « grand public » aux plus spécialisées ou aux plus luxueuses.

Par ailleurs, la recherche croissante de « solutions » intégrées à un problème (ex : concevoir puis monter et entretenir une cuisine<sup>1</sup>, approvisionner son réfrigérateur, se déplacer) plutôt que l'achat de tel ou tel bien (phénomène identifié, du moins, anticipé sous l'appellation d'« économie quaternaire » ou d'« industrialisation des services ») se manifeste(ront) par des offres s'appuyant largement sur les possibilités offertes par les NTIC et le commerce électronique.

D'ores et déjà, amazon.com offre aux américains un service d'abonnement comprenant des produits alimentaires (produits non frais), permettant d'automatiser son ravitaillement en indiquant une périodicité pour chaque article.

Lorsque les réfrigérateurs seront pourvus de détecteurs de puces RFID - ce qui sera probablement le cas dans une dizaine d'années- ce type de service d'approvisionnement, dont les automatismes seront alors toujours pertinents (les produits seront renouvelés dès qu'il en est besoin) deviendra extrêmement séduisant.

L'hédonisme croissant d'un consommateur de plus en plus orienté vers les loisirs et la réalisation de soi, pour qui l'« achat-corvée » n'a plus de sens, sera la clé du succès de ce genre de « solution » intégrée qui, à coup sûr, accompagnera l'envol du commerce électronique pour l'alimentaire – il patine actuellement – à l'horizon d'une décennie.

• « Contre : »

Le commerce physique a cherché à s'adapter en se rapprochant des consommateurs (cf. les « carrefour city » et « carrefour contact »). En réalité, le consommateur « papillonne » de plus en plus, ce qui incite les distributeurs à privilégier les approches multimodales, comprenant commerce électronique et physique.

On se dirigerait vers des « plates formes servicielles multimodales » accessibles partout.

*2- Quelle pourrait être, dans les deux décennies à venir, l'impact du développement de l'e-commerce sur l'organisation et la structure du commerce ?*

---

<sup>1</sup> Grâce à des outils de simulation disponibles sur le site des « cuisinistes », le consommateur tend, de plus en plus communément, à ébaucher la conception de sa cuisine en ligne. Postérieurement à la pose, le recours à des puces RFID devrait un jour permettre aux cuisines d'alerter directement le cuisiniste en cas de dysfonctionnement.

Si les distributeurs privilégient désormais une logique de complémentarité, la question se pose avec acuité de savoir qui souffrira le plus des fuites engendrées par le commerce électronique dans le commerce physique.

On assiste aujourd'hui à l'émergence des « drives », entrepôts gérés par certaines enseignes de la grande distribution, idéalement localisés sur une trajectoire travail-domicile, où les clients viennent chercher des courses préalablement commandées sur Internet. La formule est d'autant plus pertinente qu'elle est beaucoup moins coûteuse pour le distributeur que la livraison à domicile, alors même qu'elle peut constituer une facilitation pour le consommateur, qui n'est pas forcément chez lui aux heures de livraison. Deux modèles existent : pour le premier, l'entrepôt est situé sur le parking du supermarché (ex : « Auchandrive ») et, pour le second, le « drive » est seul (ex : Chronodrive).

Quoi qu'il en soit, si les anticipations des acteurs, à un horizon de 10 ans, d'un passage d'une part de 3 ou 4 % du commerce électronique dans la distribution, à une part de 24 %<sup>1</sup>, se réalisaient (et même si l'on atteignait seulement 10 %...), de nombreuses surcapacités apparaîtraient. Dans une telle occurrence, il me semble que le grand commerce de périphérie serait bien plus exposé que le commerce de proximité.

Enfin, le commerce rural sera contraint d'évoluer.

*3- Pensez-vous que le commerce électronique soit sur le point d'atteindre une « masse critique » propre à permettre le développement d'une logistique d'acheminement mutualisée et performante ?*

Trois formules principales coexistent :

- l'entrepôt central (pour l'alimentaire : Carrefour, Casino, Cora) avec livraison à domicile ;

- le « picking »<sup>2</sup> en magasin (pour l'alimentaire : système U) : la commande est préparée dans le magasin le plus proche du client, qui vient la chercher ;

- la livraison en point relais (ex : Kiala) : formule intermédiaire.

A un horizon de court et moyen terme, je ne crois pas à l'émergence spontanée de solutions mutualisées. Pourquoi, en effet, un compétiteur tel qu'Amazon, qui bénéficie aujourd'hui d'indéniables avantages compétitifs de par l'aboutissement de sa logistique, y renoncerait-il ? Des installations mutualisées pourraient en revanche provenir d'initiatives publiques locales, aux fins de désenclavement.

---

<sup>1</sup> Enquête du CREDOC sur le commerce de demain.

<sup>2</sup> Technique logistique consistant à composer le panier commandé par un cyberconsommateur à partir des stocks d'un ou plusieurs magasins réels proches du lieu de livraison.

\*

Dans l'état actuel, l'impact environnemental du commerce électronique serait d'ores et déjà favorable, voire très favorable, comme le récent rapport commandé par la FEVAD à Estia, dont la méthodologie paraît sérieuse, tend à l'établir.

*4- Comment voyez vous l'avenir du commerce électronique concernant l'alimentaire, dont la part dans la vente à distance demeure marginale ?*

Si le commerce alimentaire électronique n'occupe aujourd'hui qu'une part résiduelle du commerce de détail - à l'exception de rares niches -, je suis convaincu de l'inéluctabilité de son développement.

Pour le moment, la France manque de « pure players » dans ce secteur (Telemarket, seul du genre, n'est pas assez puissant pour mener une stratégie de conquête décisive) et les grandes enseignes n'ont pas tellement envie de progresser sur ce créneau, car elles sont convaincues que les prix de revient, donc les prix proposés aux consommateurs, empêcheront toute progression significative des volumes. Pourtant, au Royaume-Uni, Tesco y a cru, et ça marche très bien, avec des volumes permettant probablement de substantielles économies d'échelle.

*5- Quel impact pourrait avoir le développement, que certains pronostiquent, du commerce sur les lieux de transit (gares, stations de métro voire hôpitaux) ?*

On en parle depuis dix ans, et c'est aujourd'hui une réalité. On peut rapprocher de cette tendance des « hub » de mobilité automobile, qui tendent à regrouper divers commerces autour d'un drive ; Auchan teste ainsi un concept associant un drive, un magasin de produits frais, une boulangerie et un « Nicolas »...

*6- Dans votre enquête sur le commerce de demain, l'anticipation moyenne d'une part de l'e-commerce dans le commerce de détail atteignant 24 % en 2020 n'est-elle pas d'autant plus spectaculaire que les acteurs du commerce électronique ne participaient pas à l'enquête ? Que penser, cependant, de la forte disparité des évaluations (par exemple, 20 % des personnes interrogées estiment que la part de l'e-commerce n'excèdera pas 12 % en 2020, et 20 autres pourcents estiment que cette part sera d'au moins 35 %) ?*

Certes... A noter que la dispersion relevée ne saurait être considérée comme forte.

\*

Le commerce physique de biens culturels subit un double choc, celui de la dématérialisation du produit et celui de l'e-commerce, qui engendrera vraisemblablement une forte contraction de son activité.

### III. FRANÇOIS MOMBOISSE, PRÉSIDENT DE LA FEVAD ET MARC LOLIVIER, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

La FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) est un syndicat professionnel qui représente les acteurs du commerce électronique et de la vente à distance. La Fédération est née il y a 54 ans de la volonté des VPCistes de se regrouper. Elle fédère aujourd'hui plus de 500 entreprises et environ 800 sites internet, dont les 15 premiers sites de e-commerce en France. Elle regroupe à la fois des membres historiques issus de la vente à distance, des sites qui vendent essentiellement sur internet dits « pure players » et de très nombreuses enseignes magasins qui développent une activité de e-commerce, en complément de leurs activités en magasin.

La FEVAD a pour mission de développer la connaissance et l'information sur l'évolution de l'activité et d'agir en faveur d'un environnement favorable au développement éthique et durable du secteur.

Selon les chiffres de la FEVAD, le commerce électronique représente en 2010 un chiffre d'affaires de 31 milliards. Ce chiffre a été multiplié par 35 en 10 ans. Cette forte croissance s'explique notamment par une explosion de l'offre et de la demande. On compte aujourd'hui plus de 28 millions de Français qui achètent sur internet. Parallèlement on assiste au développement d'une offre de plus en plus riche et diversifiée. La FEVAD a recensé plus de 80.000 sites actifs en 2010. Il se crée actuellement 2 sites marchands toutes les heures en France.

*1- En France, le développement du commerce électronique suit une courbe très ascendante. Selon vous, doit-on parler de rattrapage, ou de véritable conversion des Français à l'e-commerce ? Peut-on dire que le commerce électronique s'est émancipé de la vente à distance ?*

L'année 2010 a permis de franchir un cap historique. Pour la première fois, plus de 50 % des Français ont acheté sur internet. La progression du nombre d'acheteurs en ligne s'est accélérée ces dernières années. La courbe de progression des acheteurs en ligne suit celle de l'équipement pour l'accès à internet. La France a longtemps souffert d'un retard important concernant le taux d'accès à internet notamment par rapport ses voisins à d'Europe du Nord. Certes, la qualité de l'accès était meilleure que dans beaucoup d'autres pays, notamment grâce à la pénétration du haut-débit, mais le pourcentage de foyers connectés est longtemps resté en retrait par rapport à des pays comme le Royaume-Uni, l'Allemagne ou les Pays-Bas où plus de 90% de la population a

accès à internet. L'équipement pour l'accès à internet a fortement progressé ces dernières années en France, notamment au cours de l'année 2010, pour atteindre 73% des foyers. Cette progression s'est traduite par une forte accélération du nombre de cyber-acheteurs.

Il y a donc à la fois un phénomène de rattrapage et une véritable conversion des Français au e-commerce. Car si les Français sont de plus en plus nombreux à acheter sur internet, ils ont aussi tendance à consommer davantage de biens. Selon nos études, un acheteur en ligne commande en moyenne une fois par mois, pour un montant annuel de 1000 €.

Cette tendance s'accompagne d'un niveau de satisfaction très élevé. Selon le baromètre de la satisfaction mesuré tous les 6 mois par Médiamétrie/Netratings, plus de 96 % des personnes interrogées sont satisfaites de leurs achats en ligne au cours des 6 derniers mois.

La barrière de l'accès à internet est aujourd'hui principalement financière: 30 euros par mois, c'est trop pour de nombreux foyers. C'est pourquoi la mise en place d'un tarif social est une bonne idée. Par ailleurs, tous les territoires ne bénéficient pas encore d'une connexion en haut débit. La généralisation du haut débit serait d'autant plus favorable au commerce électronique qu'elle encouragerait incidemment l'installation des « néo-ruraux ».

S'agissant de l'émancipation du e-commerce vis-à-vis de la vente à distance, on peut dire que le e-commerce a révolutionné en quelques années la vente à distance. Aujourd'hui la FEVAD estime que plus de 75 % du chiffre d'affaires de la vente à distance aux particuliers passent par internet. Certaines entreprises de ventes à distance dites traditionnelles, réalisent plus de 70 % de leurs ventes sur internet et plus de 50 % des ventes en ligne d'habillement sont réalisées par les enseignes issues de la vente à distance traditionnelle. Dans l'ensemble, et contrairement à ce qui a pu être dit, ces entreprises ont pris la mesure du virage internet, même si cela a demandé de nombreuses adaptations.

Pour autant, la révolution internet ne touche pas seulement la vente à distance traditionnelle. Elle concerne l'ensemble du commerce, car internet n'est pas qu'un simple canal de vente : il modifie en profondeur la manière de consommer et par conséquent la manière de commercer.

Commerces physiques et électroniques s'interpénètrent : de plus en plus, on compare d'abord sur Internet, puis on achète éventuellement en magasin. Les petites boutiques d'e-commerce, quand elles connaissent le succès, ont tendance à vouloir aussi une implantation physique.

*2- Quelles sont les principales évolutions sociétales que vous percevez ou anticipez, susceptibles de favoriser ou de peser sur l'évolution du commerce en ligne ?*

Les changements d'habitudes des consommateurs sont profonds. 80 % des achats sont dorénavant préparés sur Internet. Et 30 % des acheteurs en ligne reconnaissent avoir acheté sur internet après un passage en magasin. Le rapport à la distance évolue, de même que le rapport aux points de vente. Le côté pratique l'emporte sur la seule considération du prix - ce qui, d'ailleurs, a toujours été le cas, hormis durant la crise. Au final, les surfaces de vente magasin et internet tendent à se rapprocher.

Ces nouveaux comportements, ne sont pas sans conséquence sur les acteurs du commerce physique. Le client a désormais le choix d'acheter en magasin ou sur internet. Les magasins se doivent donc de susciter l'envie pour le consommateur de se déplacer. Le magasin dispose de nombreux atouts, tels que la perspective de la possession immédiate du produit ou encore le plaisir d'une expérience client réussie en magasin, ce qui passe notamment par la qualité de la relation humaine. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, Internet remet ainsi le vendeur au centre du dispositif. En réalité, les petits commerçants n'ont pas à craindre Internet à condition de jouer la carte de la relation client. Beaucoup l'ont compris et utilisent internet avec succès en complément de leur activité traditionnelle, n'hésitant pas à jouer la carte de l'authenticité sur internet, grâce à leur magasin. **L'e-commerce est une révolution qui, à la différence des précédentes, ne met pas à l'écart le petit commerce.**

Un autre phénomène qui joue en faveur du e-commerce est celui du raccourcissement du cycle de vie des produits. **Cette tendance économique globale entraîne des besoins croissants d'écoulement des stocks.** Ainsi, les ventes événementielles se multiplient-elles et, en complément du B2C, se développe le C2C qui permet aux consommateurs d'écouler des produits en bon état mais dont le renouvellement accéléré des gammes précipite l'obsolescence. Par ailleurs, les politiques tarifaires s'adaptent : ainsi, Apple a dû réviser à la baisse les tarifs de l'Ipod 1, lors de la sortie de l'Ipod 2.

De même, face à des prix qui connaissent une amplitude et des fluctuations de plus en plus importantes, internet joue un rôle important. Le e-commerce permet de comparer beaucoup plus facilement les offres qu'auparavant. Cela a pour effet de renforcer la pression concurrentielle sur les prix, ce qui entraîne en retour un usage encore plus accru d'internet de la part des consommateurs,....Les jeunes sont comparativement moins perturbés par la volatilité des prix observée sur Internet.

Sous un autre angle, le bannissement progressif des voitures des centres ville pourrait également s'avérer un facteur favorable au développement du commerce électronique. Par ailleurs, l'étude des taux de pénétration par tranche d'âge, utile pour la prospective, permet d'anticiper mécaniquement une hausse du taux de pénétration global.



3- *Anticipez-vous des innovations (techniques, méthodes commerciales, logistiques) porteuses pour le développement de l'e-commerce ? Identifiez-vous, réciproquement, des risques significatifs de nature technique (données personnelles, saturation des réseaux, pannes...) susceptibles de compromettre ce développement ?*

Une des clés du succès du e-commerce réside dans sa capacité d'innovation quasi-permanente. Nos adhérents travaillent en permanence à l'amélioration de leur offre, notamment en mettant l'innovation au service de la relation client. Parmi les innovations à venir, il convient de citer le m-commerce, c'est-à-dire l'utilisation de l'internet mobile dans les achats. Citons également l'arrivée du « social shopping », c'est-à-dire des réseaux sociaux, le recours aux techniques de réalité augmentée qui permettra d'enrichir la présentation de l'offre à distance, ou encore le développement des offres « drive » qui permettent de combiner commande sur internet et retrait dans la journée dans un lieu physique. Il ne s'agit là que de quelques exemples concernant un secteur résolument porté sur l'innovation.

S'agissant des menaces qui pourraient enrayer le développement du e-commerce, on se doit de rappeler que la « confiance » est un élément essentiel à toute forme de commerce. C'est encore davantage le cas en matière de commerce à distance où la confiance est une composante indispensable au développement de l'activité. Actuellement le niveau de confiance vis-à-vis de la vente en ligne est très élevé – ce qui n'a pas toujours été le cas – et il ne cesse de progresser.

Si on veut soutenir le développement du e-commerce sur le même rythme de croissance, il faut que nous puissions maintenir, voire améliorer, la confiance. A l'inverse, tout ce qui viendra altérer la confiance aura un impact négatif. Il s'agit donc d'un enjeu essentiel pour l'avenir de notre activité dont les acteurs ont conscience et sur lequel la FEVAD est largement mobilisée, aussi bien en ce qui concerne la sécurité des paiements que le respect des droits des clients du e-commerce.

Concernant les infrastructures, il est en effet probable que les réseaux actuels ne sont pas dimensionnés pour le très haut débit généralisé. Cela pose donc la question de l'adaptation de ces réseaux aux nouvelles exigences et donc celle aussi du financement de ces adaptations. Cela relance le débat autour de la règle de la « net neutrality », suivant laquelle le prix des abonnements au réseau est le même, quelle que soit la quantité de données transférées. Cette question ne concerne pas uniquement le e-commerce. Elle touche de nombreux autres usages de l'internet. Ce sujet est également essentiel pour l'avenir de l'internet. Les pouvoirs publics ont donc un rôle important à jouer. Cette question devrait être débattue au grand jour avec l'ensemble des acteurs.

4- *Pensez-vous que le commerce électronique soit sur le point d'atteindre une « masse critique » propre à susciter le développement de logistiques d'acheminement mutualisées et performantes ?*

En France, le « capital confiance » dont bénéficie La Poste a créé des conditions favorables au développement du commerce électronique. Aujourd'hui le marché existe. D'autres acteurs se sont lancés parfois avec succès. Il est important de favoriser l'émergence d'une offre concurrentielle dans ce domaine.

5- *Diriez-vous que le commerce électronique a eu un impact sur les processus de production, par exemple dans le sens d'un approfondissement des organisations à flux tendus ?*

Concernant la logistique, il semble que les consommateurs veuillent être livrés toujours plus rapidement : souvent le lendemain, sinon le jour même !

Le cas des produits personnalisés et des meubles sur mesure mis à part, il ne semble pas qu'on observe une tendance significative selon laquelle les organisations de production en flux tendus seraient, directement ou indirectement, activées en temps réel par des commandes sur Internet. Certains sites ont même tendance à stocker davantage afin de satisfaire plus rapidement les clients. Par ailleurs, la FEVAD ne croit pas à la désintermédiation au profit des producteurs. Cela n'exclut pas le fait que certains producteurs puissent décider de développer une activité de distributeur. Toutefois cela suppose des investissements conséquents que peu d'entre eux seront prêts à engager.

6- *Le commerce via un mobile (m-commerce) vous semble-t-il promis à un bel avenir en France ? Croyez-vous au potentiel d'interactions entre e-commerce et réseaux sociaux ?*

Il est probable que le mobile deviendra un véritable appendice technologique de l'homme. Aujourd'hui plus de 3 millions de Français ont déjà commandé en ligne *via* leur téléphone mobile. Ce chiffre a doublé en un an, et devrait continuer de progresser très fortement au cours des prochaines années. Le m-commerce aura un rôle aussi important sur Internet qu'en magasin, grâce aux applications basées sur la géolocalisation. De nombreuses applications, couplant internet mobile et magasins sont en train de voir le jour. Ainsi par exemple, les applications qui permettent de savoir si un article est en stock chez les revendeurs situés à proximité. D'autres applications communiquent des informations sur un produit en photographiant son code barre...

*7- Comment voyez vous l'avenir du commerce électronique concernant l'alimentaire ?*

Si les grandes surfaces spécialisées (GSS) sont au rendez-vous du tournant de l'économie numérique, les grandes surfaces généralistes éprouvent davantage de difficultés, notamment à cause de l'alimentaire, dont la vente en ligne engendre des coûts proportionnellement importants de préparation de la commande et de livraison.

Par ailleurs, les habitudes de consommation dans le domaine de l'alimentaire notamment en France sont très fortes.

Enfin, à la différence d'autres secteurs, tels que le secteur des produits techniques, ou celui des produits culturels, le secteur de l'alimentaire n'a pas été « perturbé » par des pure-players susceptibles d'accélérer le mouvement des acteurs de la distribution classique vers le e-commerce.

Malgré tout, il existe un potentiel important dans ce domaine. 11% des acheteurs en ligne ont acheté des produits alimentaires sur internet. Ce chiffre devrait augmenter dans les années à venir. La stratégie des systèmes « drive » aujourd'hui reprise par la plupart des enseignes de la grande distribution devrait y contribuer.

En outre, de plus en plus d'agriculteurs, organisés en coopératives, vendent directement sur le net.

*8- L'e-commerce engendre-t-il un surcroît de concurrence qui pèse sur les prix ? Qu'en est-il dans le marché intérieur européen ? La réduction des marges constitue-t-elle un risque pour la viabilité de ce commerce ? Les fonctions de recherche (sélections des moteurs de recherche, comparateurs de prix) permettent-elles d'accéder aux meilleures offres ? Déplore-t-on des ententes ?*

La concurrence devient planétaire : 25 % des internautes français ont déjà acheté à l'étranger. Cette concurrence peut s'accroître en dépit des coûts d'acheminement, dont il ne faut pas surévaluer l'impact : quelques « hubs » peuvent livrer plusieurs pays...

Le problème des marges est crucial. Le rapport publié par la Commission des Finances du Sénat sur la fiscalité et internet ou encore, le récent rapport du Credoc sur les prix et internet montrent que la rentabilité est difficile à atteindre. Cela s'explique notamment par des marges en moyenne plus faibles dans le e-commerce, notamment en raison de la facilité de comparaison des offres par le consommateur, qui entraîne une obligation de compétitivité sur les prix.

Un projet de directive européenne (directive « Droits des consommateurs ») a pour objet d'obliger les sites de commerce électronique à livrer dans toute l'Europe, en fixant au profit de l'acheteur un délai de rétractation de deux fois 14 jours (14 jours pour signaler l'intention de

renvoyer un produit, auxquels s'ajouteraient 14 autres jours pour renvoyer effectivement ce produit) - au lieu de 7 jours en France et dans la plupart des pays européens -, tout en mettant les frais de réexpédition à la charge du vendeur (pour toute commande excédant 40 euros), décision qui relève aujourd'hui de la politique commerciale des entreprises de commerce électronique.

Ces mesures seraient lourdes de conséquences sur la santé financière de beaucoup d'entreprises en Europe, notamment pour les PME et TPE. Elles auraient un impact négatif sur la concurrence et donc la profondeur du choix disponible sur Internet, car si certaines structures auront la capacité financière d'absorber la hausse des coûts d'exploitation, toutes ne le pourront pas - en particulier les PME. Au total, des répercussions sur le niveau général des prix semblent inévitables. C'est pourquoi la FEVAD a demandé au gouvernement français de ne pas soutenir le texte adopté par la Commission IMCO et a sollicité les autorités européennes pour ouvrir une concertation avec les professionnels du secteur sur ce sujet qui concerne 500 millions de consommateurs et des centaines de milliers d'entreprises à travers l'Union.

*Observations diverses :*

La fréquence de consultation des sites n'est pas tout : la FNAC est ainsi la première entreprise en nombre d'acheteurs en ligne (chiffres 2010). A noter qu'il n'existe pas de « classement » des entreprises de commerce électronique selon leur chiffre d'affaires : cette donnée, parfois considérée comme stratégique, n'est pas toujours diffusée par les entreprises ; par ailleurs, pour les « click and mortars », il peut être difficile de faire le départ entre l'activité liée au commerce électronique et les activités commerciales « classiques »).

Le commerce électronique est incontestablement favorable à l'environnement, comme le montre l'étude du cabinet Estia. Il permet de diviser par 4 les émissions de gaz à effet de serre.

Entre 2006 et 2009, la moitié des emplois créés dans le commerce l'ont été dans le e-commerce (source : Etude sur l'Emploi dans le e-commerce, réalisé par le Cabinet d'étude Asterès pour le compte de la FEVAD).

IV. BENOÎT TABAKA, DIRECTEUR DES RELATIONS  
INSTITUTIONNELLES, PRICEMINISTER

PriceMinister a été créé dans la perspective d'offrir une alternative à E-bay, premier site de commerce électronique aux Etats-Unis. En 2009, la division « automobile » de PriceMinister a été vendue à L'Argus. En 2010 PriceMinister a été racheté par Rakuten, grand conglomérat (Internet)

japonais. Rakuten mise sur PriceMinister pour conquérir les marchés italiens, espagnols, anglais et allemands.

Sur le site de PriceMinister, les vendeurs peuvent ajuster leurs prix en ayant connaissance des prix moyens pratiqués par les autres commerçants. Il y a très peu de contestation, avec environ 9 000 réclamations par mois pour 600 000 ventes, et l'on ne compte jamais plus de 10 contentieux par an.

Le panier moyen approche 50 euros, ce qui est inférieur à la moyenne générale, de l'ordre de 100 euros. PriceMinister vit des commissions sur les transactions effectuées par son intermédiaire, commissions facturées avec TVA aux vendeurs commerçants et non professionnels, et sans TVA aux vendeurs commerçants situés dans un autre pays de l'Union européenne. PriceMinister est fiscalisé en France.

Certains vendeurs, situés à l'étranger, arrivent à vendre en France des produits neufs exempts de droits de douane et, proposant ainsi des prix inférieurs de 20 à 25 % aux offres françaises, grignotent plusieurs marchés. Dans le volume des ventes drainées par PriceMinister, le poids des produits culturels est en baisse et l'on sent dorénavant l'effet de l'e-book.

Désormais la moitié du chiffre d'affaires de PriceMinister provient de divers marchands : les grandes marques, de grands « pure players » (Discount, LDLC, Discounteo, etc.), des petits commerçants et, de plus en plus, des fabricants et des éditeurs, petits ou grands.

Il convient de rappeler que Voyages-SNCF est le premier site de commerce électronique en France.

*1- En France, le développement du commerce électronique suit une pente très ascendante. Selon vous, doit-on parler de rattrapage ou de véritable conversion des Français à l'e-commerce ?*

**L'e-commerce connaît actuellement une croissance en « décroissance ».** On observe début 2011 un essoufflement qui se constatera à la fin du premier semestre. Une modification en profondeur du comportement des consommateurs serait nécessaire pour relancer le commerce électronique.

*2- Anticipez vous des innovations (techniques, méthodes commerciales, logistique) porteuses pour le développement de l'e-commerce ? Identifiez vous, réciproquement, des risques significatifs de nature technique (données personnelles, saturation des réseaux, pannes...) susceptibles de compromettre ce développement ?*

On citera le site « InstantLuxe » qui propose aux particuliers de vendre d'occasion des produits de luxe. Concernant les risques, le premier aléa est celui d'une grève « dure » dans le transport postal : le e-commerce s'arrêterait net ; ce scénario noir explique en partie que les commerçants électroniques diversifient leurs offres d'acheminement en recourant aux

expressistes et aux points-relais, qui constitueraient une solution de secours – certes rapidement saturée – si ce risque venait à se réaliser. Les intempéries et les pannes de réseau constituent deux autres risques majeurs.

*3- Par-delà le succès national que représente PriceMinister, diriez-vous que la France se manifeste par une certaine créativité en matière de commerce électronique ?*

On mentionnera la technique du « drop-shipping » suivant laquelle un e-commerçant se contente d'indiquer à son fournisseur à qui expédier ses produits, sa marge étant constituée de la différence entre le prix fournisseur et celui qu'il a proposé à son client. Le vendeur n'a ici besoin ni de stock ni de logistique.

*4- Le commerce via un mobile (m-commerce) vous semble-t-il promis à un bel avenir en France ? Croyez-vous au potentiel d'interactions entre e-commerce et réseaux sociaux ?*

Il convient de distinguer « l'achat sur mobile », par lequel le portable est utilisé en lieu et place d'un terminal informatique, et « l'achat itinérant ».

Le mobile permet, par exemple, de savoir que les délais d'enchère sont expirés sur e-Bay, ou de matérialiser des billets SNCF ou Air-France. Le mobile nécessite des outils de paiement adaptés. Le « one click payment » d'Amazon évite ainsi le renseignement des codes. PriceMinister développe une application grâce à laquelle il suffira de « flasher » tout code barre pour savoir à quel prix est proposé le produit concerné sur le site. Puis en cliquant (« one click payment »), l'acte d'achat sera lancé.

Le développement du m-commerce au Japon doit beaucoup à la technique, généralisée sur place, du paiement à la réception. Les choses sont plus compliquées en France puisque les actes d'achat et de paiement sont associés.

Les terminaux de type I-pad permettent de se connecter en mobilité.

Concernant les interactions avec les réseaux sociaux, il importe de noter que les rapports aux choses et aux prix évoluent fortement. Ainsi, non seulement les prix sont de plus en plus volatiles, mais les clients anticipent désormais la revente pour évaluer le coût de revient final d'un produit. Par ailleurs les gens sont de moins en moins sensibles à la logique des promotions et des soldes qui prennent un caractère permanent. De ces évolutions résulte ainsi une **perte de repères** qui invite les consommateurs à recourir à des systèmes de communication ou de recueil d'avis afin de les aider dans la décision d'achat. A cet égard, une consommatrice du site « Groupons » a pu déclarer qu'elle « ne pouvait plus acheter sans un bon de réduction ».

Au Royaume-Uni, qui est en avance pour le commerce électronique, la clientèle tend à ne plus être captée que par le facteur prix, car la confiance

est désormais très grande parmi les consommateurs. En bref, aujourd'hui au Royaume-Uni, et probablement demain en France, on peut dire que **le commerce physique a une clientèle et que le commerce électronique a des utilisateurs.**

D'où le problème des marges qui sont insuffisantes, si bien que seuls les plus gros marchands devraient survivre, à l'exception des commerces ayant un positionnement de niche.

*5- Comment voyez vous l'avenir du commerce électronique concernant l'alimentaire ?*

L'alimentaire est le principal marché de Rakuten au Japon. Un marchand y vend ainsi pour un million d'euros d'œufs frais par mois ! En France, aujourd'hui, le recours à l'e-commerce alimentaire est, soit la réponse au manque de temps d'une clientèle plutôt aisée et urbaine, soit un canal de distribution de produits de luxe ou atypiques.

La France souffre notamment de l'absence de logistique pour produits frais comme il en existe au Japon. Il se trouve que La Poste réfléchit aujourd'hui à des trajets frigorifiés... pour les produits sanguins, ou autres, à destination des hôpitaux et des laboratoires. Mais, en cas de succès, elle ne s'interdira pas de réfléchir à une extension du bénéfice de ses trajets frigorifiés à l'alimentaire. Quoiqu'il en soit, la France ne bénéficie pas aujourd'hui d'une telle logistique (aujourd'hui mise en œuvre au Japon par des coopératives de producteurs) alors que l'alimentaire constitue potentiellement un débouché énorme compte tenu de la réputation des produits nationaux (l'Italie a déjà esquissé une telle logistique).

*6- L'e-commerce engendre-t-il un surcroît de concurrence qui pèse sur les prix ? Qu'en est-il dans le marché intérieur européen ? La réduction des marges constitue-t-elle un risque pour la viabilité de ce commerce ? Les fonctions de recherche (sélections des moteurs de recherche, comparateurs de prix) permettent-elles d'accéder aux meilleures offres ?*

En Europe, les échanges transfrontaliers restent limités puisque seuls 6 % des internautes ont déjà acheté à l'étranger. Des problèmes d'harmonisation subsistent avec, notamment, la redevance sur les supports enregistrables. Il faut se méfier de la concurrence des commerces électroniques étrangers. En dépit de la distance, le site britannique « asos » spécialisé dans les grandes marques de vêtements, présente une interface en français et livre ses produits sur notre territoire en 48 h, frais de port gratuits. Bénéficiant d'une technologie unique en 3 D, ce site connaît un grand succès qui souligne aussi le déficit français de soutien à l'innovation. D'une façon générale, la frilosité des grands décideurs à l'égard de l'e-commerce peut se

lire dans le fait qu'aucun repreneur français ne se soit manifesté pour racheter PriceMinister.

## V. FRANÇOIS COPIGNEAUX, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE COLIPOSTE

*1 - Présenter les solutions d'acheminement adoptées en France pour la vente à distance, ainsi que l'état du marché (La Poste, grands expressistes...).*

En France, les activités colis de La Poste, représentent environ 1/10 des activités courrier. Cette activité est soit réalisée en interne par sa division ColiPoste sous la marque Colissimo, soit à travers des filiales, comme par exemple Chronopost. . Au tournant des années 2000, l'activité de livraison B2B avait été largement gagnée par la concurrence et La Poste n'avait conservé le B2C que par défaut. C'est à ce moment que La Poste a décidé de proposer aux vendeurs par correspondance des services de meilleure qualité, à un prix il est vrai plus élevé. L'e-commerce s'est ainsi développé au moment où La Poste fiabilisait ses services.

D'après La Poste, le marché de la vente à distance représente environ 330 millions de colis de moins de 30 kg par an (La Poste n'est pas présente au-delà, notamment sur le marché de la livraison du gros électroménager). En acte d'achat, le textile représente 70 % de la vente à distance, si bien que le poids moyen du colis est inférieur à 2 kg.

Malgré les présentations optimistes de la FEVAD quant à la croissance du commerce électronique, il existe des vases communicants significatifs de la vente à distance traditionnelle vers le commerce électronique, qui explique en partie que le trafic ne croisse pas à due proportion. De 2007 à 2010, le nombre de colis transporté par ColiPoste a même légèrement décru, passant de 274 millions à 264 millions d'unités, même si le chiffre d'affaire a parallèlement augmenté par un effet de gamme, par lequel les clients expéditeurs optaient de plus en plus pour une livraison en Colissimo au détriment du ColiEco traditionnel.

Plusieurs facteurs expliquent cette déconnexion entre l'essor du commerce électronique et la croissance du marché de la livraison de colis de 0 à 30 kgs : la croissance des achats de services (spectacles, paiements divers et variés), la dématérialisation (téléchargements licites ou non de film et de musiques), l'abandon des prises de commandes par téléphone ou courrier au profit de l'internet mais à chiffre d'affaires égal, ou le développement des ventes du gros électroménager qui requièrent d'autres modes de transport. In fine, il est sans doute probable que l'évolution de la nature des biens achetés à distance ait profondément changée et que le nombre de colis pour 100€ de chiffre d'affaire réalisé baisse : la valeur du panier moyen d'achat et donc du colis augmente sans doute.



Parmi les premiers clients figurent le groupe français Redcats (qui comprend notamment les marques La Redoute, La Maison de Valérie, Cyrillus, Vertbaudet..), bientôt dépassé par Amazon qui vient, lui-même, de dépasser les 3 Suisses. Pour les petits colis, la concurrence provient :

- du système des points-relais (Mondial Relay, Relais Colis ou Kiala), mis en place à la suite des conflits de 1995,

- de la société Adrexo, pour la livraison à domicile, mais dont l'activité demeure encore relativement confidentielle,

- des « expressistes », qui permettent des livraisons plus rapides que La Poste (à signaler que dans ce marché de niche, Chronopost, filiale de la Poste, demeure le numéro 1).

*2 - Au regard d'autres configurations logistiques nationales, caractériser la situation française. Quelles en seraient les lignes de force et de faiblesse ?*

La Poste a accompagné la croissance des e-commerçants, notamment celle des *pure players* -dont l'essor est plus marqué en France que chez nos voisins, où la croissance de l'e-commerce s'est davantage appuyée sur des distributeurs traditionnels ayant développé des offres en lignes, « les *click and mortars* ».

Bien entendu, la santé de l'e-commerce en France mérite sans doute d'être nuancée car certains acteurs sortent du peloton quand d'autres donnent des signes de faiblesses. Amazon connaît une croissance phénoménale, peut-être de l'ordre de 20 % à 30 % par an et, corrélativement, beaucoup d'autres clients de La Poste doivent aujourd'hui se trouver dans une situation moins confortable. Cette entreprise propose des frais de port gratuits pour le livre (l'entreprise est sortie victorieuse des attaques judiciaires dont elle a fait conséquemment l'objet sur le fondement de la réglementation du prix du livre).

La faible pénétration du commerce électronique en Italie et en Espagne s'explique à la fois par un manque de confiance dans le paiement électronique (provenant d'un moindre usage de la carte bancaire au quotidien) et dans des services postaux insuffisamment performants, malgré d'incontestables progrès dans la période récente.

*3 - Quels sont, pour les 10 ans à venir, les facteurs de progrès (coût, rapidité, bilan écologique), envisageables :*

- pour les livraisons nationales

- pour les livraisons transnationales, notamment intra-européennes ?

Il est probable que les livraisons transfrontalières ne représenteront jamais plus de 5 à 10 % de l'activité car, passé un certain seuil

d'internationalisation des débouchés, les e-commerçants préfèrent monter un entrepôt dans les pays de conquête, ou acheminer directement leur marchandise dans les plates-formes de tri postal.

*4 - La tendance est-elle à des solutions de livraison de plus en plus individualisées ?*

C'est indubitable ; une nouvelle offre de La Poste, dénommée « So Colissimo », tend à diversifier les solutions de livraison auprès du consommateur, offrant 4 ou 5 propositions : au domicile le matin, le soir sur rendez-vous, au bureau de poste, dans un commerce de proximité (concurrençant ainsi Kiala) et, du moins à Paris, dans un réseau de consigne automatique faisant l'objet d'une expérimentation locale.

*5 - L'acheminement de biens commandés électroniquement est-il pensé comme un outil d'aménagement du territoire ? Avec quelles conséquences (prospective, politiques) ? La question de la permanence de la péréquation tarifaire se pose-t-elle ?*

Le commerce électronique permet à une pléthore de petits commerçants d'alimenter toute la France, et bien au-delà. Parmi d'innombrables exemples, un magasin de broderie basé à Fécamp alimente ainsi le monde entier ([www.universbroderie.com/](http://www.universbroderie.com/)). Contrairement à certaines affirmations, le e-commerce est plutôt une opportunité pour consolider des commerces de proximité en zone rurale puisqu'il permet d'étendre la zone de chalandise d'un magasin.

Concernant la question de la permanence de la péréquation tarifaire, il est à noter que, dans 50 % des cas, les colis sont livrés avec le courrier. Ainsi, en zone rurale, il existe de fortes marges de croissance du trafic de colis sans que le modèle économique de La Poste s'en trouve déséquilibré. Même si rien n'oblige La Poste à maintenir son modèle de péréquation tarifaire, ses clients y sont, en outre, manifestement attachés. Avec La Poste, il sera donc durablement possible de se faire livrer ses achats en zone rurale et d'y développer des activités de vente à distance. L'e-commerce est un facteur de développement des territoires.

*6 - Dans quelle mesure estimez-vous que, pour l'avenir, l'essor du commerce électronique est tributaire d'une amélioration des conditions tarifaires ou de la rapidité de l'acheminement ?*

*Quel pourrait être l'impact d'une forte augmentation des coûts de traction, en conséquence d'un renchérissement de l'énergie ?*

*Dans la perspective d'une croissance soutenue du commerce électronique, quelles seraient, selon vous, les solutions d'acheminement susceptibles d'émerger à moyen-long terme ? Dans quelle configuration de*

*marché ? Le commerce électronique pourrait-il, selon vous, atteindre une « masse critique » telle qu'il suscite le développement de logistiques d'acheminement mutualisées et performantes ? Que sera la Poste dans 10 ans ?*

Je suis très confiant dans le développement de l'e-commerce, notamment en raison des perspectives de renchérissement de l'énergie, susceptible de peser très lourd sur le prix d'acquisition d'un bien avec déplacement en magasin pour les particuliers, alors que son impact sur les tarifs postaux serait beaucoup plus limité.

Des enquêtes régionales menées à l'occasion de « rencontres territoriales de l'e-commerce », que La Poste a organisées depuis octobre dernier, montrent que les économies de carburant constituent un mobile de recours au commerce électronique d'autant plus puissant qu'on habite loin des zones de commerce. De fait, comme l'a montré une récente étude réalisée par Estia pour la FEVAD, la vente à distance est très écologique. Son essor paraît d'autant plus assuré que les solutions de livraison seront, par ailleurs, de plus en plus individualisées et adaptées aux besoins des consommateurs.

A quoi ressemblera La Poste dans 10 ans ? Si La Poste est « challengée » par les prix avec des concurrents souvent moins chers, elle conserve de vrais atouts, principalement la connaissance du terrain par le facteur. Une électronique progressive de l'ensemble des offres de La Poste pourrait déboucher sur une information continue des destinataires de colis.

*7 - La Poste réfléchit-elle à la mise en place d'une offre de livraison de produits frais ?*

Concernant le « frais », La Poste n'a pas de projet précis pour l'instant. Il s'agit d'un métier où s'illustre actuellement Star's Service, qui a développé des services de livraison réfrigérée auprès de nombreuses enseignes (Auchan, Casino, Carrefour, Monoprix...).

Pour La Poste, le modèle économique d'un service d'acheminement réfrigéré semble difficilement soutenable au premier abord : les livraisons sont souvent pénibles, sachant qu'en étage, elles concernent 50 % de clients sans ascenseur. En conséquence, les rendements déçoivent, avec en moyenne quatre points de livraison à l'heure au lieu d'une vingtaine. Comme le prix des biens livrés est généralement faible rapporté à leur poids, le coût de livraison apparaît proportionnellement très élevé. On pourrait cependant envisager un éclatement des fournisseurs, qui « casserait » le phénomène de caddy lourd.

VI. ALAIN RALLET, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES,  
DIRECTEUR DE L'ADIS – ANALYSE DES DYNAMIQUES  
INDUSTRIELLES ET SOCIALES, UNIVERSITÉ PARIS-SUD

*1- Pensez-vous que la croissance du commerce électronique qui, ces dernières années, suit en France une pente sans véritable équivalent dans le reste de l'Europe, est durable ? Allons-nous sortir d'un « marché de niche », dont votre rapport sur « le commerce à l'ère de l'économie numérique » fait état ? Anticipez vous des innovations (techniques, de méthode commerciale, logistiques...) porteuses pour le développement de l'e-commerce ? Identifiez-vous, réciproquement, certains facteurs risquant de compromettre ce développement ?*

Si l'on est sorti d'un marché de niche pour certains domaines tels que les voyages ou les biens culturels, même aux Etats-Unis l'e-commerce ne représente guère plus de 4 % du commerce de détail. Quoiqu'il en soit, l'acte de passer commande à distance s'est banalisé, notamment sous l'impact de la *permanence* du lien Internet, que permet la généralisation progressive du haut débit. En réalité, **l'apport principal du commerce électronique n'est pas la vente à distance, qui existait déjà, mais l'ensemble des autres fonctions apportées par l'e-commerce : c'est l'« électronique » du commerce.**

Le lien de filiation de l'e-commerce avec la vente à distance se vérifie dans l'avance incontestable qu'avaient, au tournant des années 2000, des entreprises telles que les 3 Suisses ou La Redoute en termes d'automatisation de la chaîne logistique.

La question se pose de l'avenir de l'appareil de distribution. On connaîtra probablement des innovations majeures sous le triple impact :

- des politiques publiques en matière de mobilité avec, par exemple, la fin de l'étalement urbain ;

- de nouvelles formes de concurrence, avec notamment la réimplantation des enseignes de la grande distribution dans les centres urbains (cf. la déclinaison des « Casinos » et autres...); à noter qu'un réinvestissement commercial du centre-ville peut se trouver favorisé, d'une façon générale, par les possibilités d'« électronique » du petit commerce (bornes électroniques de commandes, m-commerce) ainsi que sa capacité à faire office de point-relais ;

- du comportement des consommateurs qui, pour nombre d'entre eux, pourraient continuer à considérer que les « courses » constituent une pratique sociale digne d'intérêt (à cet égard, les Etats-Unis ont, les premiers, allumé des « contre-feux » en transformant les centres commerciaux en centres de loisirs).

*2- Quelle peut-être l'incidence de l'e-commerce sur la dynamique de la production et des prix ?*

Malgré la transparence du marché de l'e-commerce, on constate une forte dispersion des prix sur Internet, qu'explique le fait que les consommateurs sont prêts à supporter une « prime d'assurance » pour s'approvisionner auprès de vendeurs à forte notoriété. Il ne semble pas que ce différentiel tende à diminuer.

Au travers des comparateurs, se reconstitue paradoxalement une véritable « **opacité** » **du marché** : les référencements ne sont pas systématiques sur les sites des comparateurs, tandis que l'ordre de présentation des offres ne rend pas précisément compte de différences pouvant porter, par exemple, sur les modalités ou les délais de livraison.

*3- Le commerce électronique pourrait-il atteindre une « masse critique » telle qu'il suscite le développement de logistiques d'acheminement mutualisées et performantes ?*

La logistique a dû être adaptée au commerce électronique par les « click and mortars » qui pensaient initialement pouvoir mutualiser toute leur logistique afin d'obtenir des économies d'échelle.

Aujourd'hui la question est celle de la logistique urbaine : il ne faudrait pas que le consommateur soit finalement remplacé par une noria de camionnettes. La solution passe probablement par l'augmentation des points-relais.

D'une façon générale, en termes d'implantation, la logistique de l'e-commerce est déjà bien installée et, en matière d'aménagement du territoire, il n'y a pas ici de révolution à attendre. Le problème est bien celui de la capillarité des réseaux pour le « last mile ».

*4- Quel pourrait-être l'impact de la croissance de l'e-commerce sur l'organisation physique du commerce ?*

Ma perception n'est pas inspirée par un « déterminisme technologique », selon lequel les TIC façonneraient l'avenir de la distribution. Je tâche plutôt d'anticiper l'évolution d'activités préexistantes, du fait qu'elles sont « équipées » de ces technologies. Je demeure convaincu qu'à l'avenir, la diffusion des TIC se fera principalement ressentir *dans* les magasins.

*5- Le m-commerce vous semble-t-il appelé à connaître un essor significatif en France ? Croyez-vous au potentiel d'interactions entre e-commerce et réseaux sociaux ?*

Le commerce sur les terminaux mobiles (m-commerce) connaîtra un essor important. L'impact d'une information disponible pour le consommateur

toujours plus abondante (positionnement du prix, qualité, signalement d'offres diverses) est ambivalent quant à sa rationalité : d'une part il bénéficie d'un maximum d'éléments lui permettant de rationaliser son comportement mais, d'autre part, la pléthore des offres le pousse à des achats compulsifs.

Consommer devient en réalité une occupation de plus en plus exigeante d'un point de vue cognitif et c'est pourquoi l'intervention d'un tiers, qu'il s'agisse d'un vendeur en magasin ou d'un « ami » interpellé *via* un réseau social, sera de plus en plus secourable.

## VII. PIERRE VOLLE, PROFESSEUR DE MARKETING MANAGEMENT À L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

*1- Pensez-vous que la croissance du commerce électronique qui, ces dernières années, suit en France une pente sans véritable équivalent dans le reste de l'Europe, est durable ?*

La question est d'abord de trouver la bonne mesure pour appréhender le poids du commerce électronique dans l'économie. La plus pertinente est probablement celle du poids de l'e-commerce dans la dépense des ménages ; il représente environ 2 % en France et 2,5 % aux Etats-Unis. Nonobstant une statistique globalement insuffisante, une fréquence d'environ 10 achats par an et par ménage en France suffit à montrer que la marge de progression est conséquente. La position intermédiaire de la France sur les indicateurs d'Eurostat laisse également présumer de fortes marges de progression.

La croissance du commerce électronique demeure vive et repose d'abord (à hauteur d'environ 60 %) sur la création de chiffre d'affaires, les effets de substitution jouant cependant, en complément (à hauteur de 40 %), un rôle important. On soulignera le paradoxe d'un commerce électronique surtout pratiqué par les urbains qui bénéficient pourtant d'une offre complète à portée de main. Le phénomène est bien en partie distinct de la VAD traditionnelle (i.e., VPC).

Finalement, plutôt que de parler de « commerce électronique », on devrait parler d'une « électronisation progressive du commerce ». L'électronisation du commerce pose essentiellement le problème de la relation-client, de l'essor du « multi-canal » et maintenant du « cross-canal ».

Les principaux moteurs à venir sont l'effet de génération (les 15-24 ans, rompus à l'usage des TIC, vont accéder massivement à la consommation électronique), et la dimension hédoniste de la consommation.

La question de la confiance, qui reste un enjeu important pour de nouvelles marques, est cependant un peu derrière nous. Le rôle de la DGCCRF demeure essentiel pour contrôler certaines pratiques, notamment celles de rabais dont le taux affiché est parfois fantaisiste.

Il est tout à fait plausible que le poids du commerce passe de 2 % à 5 % des dépenses des ménages en 2020. Pour l'alimentaire, les « drives » répandus par Auchan constituent une innovation dont le développement est rapide.

*2- Anticipez vous des innovations (techniques, de méthode commerciale, logistiques...) porteuses pour le développement de l'e-commerce ? Identifiez-vous, réciproquement, certains facteurs risquant de compromettre ce développement ?*

Il est amusant de se rappeler qu'au tournant des années 2000, on pronostiquait l'impossibilité de commercer électroniquement pour un seul produit : la chaussure ; on connaît les réussites d'e-commerce advenues depuis dans ce secteur...

Aux Etats-Unis, Zappos a précisément recherché la difficulté en vendant des chaussures par Internet ; le succès a été au rendez-vous, sur la base d'un site particulièrement réaliste et abouti. A l'origine, Amazon avait développé la stratégie inverse en misant sur l'e-commerce le plus simple, celui du livre. Quelles sont les innovations à venir ?

- En premier lieu, celles tenant au réalisme de l'achat en ligne (3D, immersion, réalité augmentée...).

- En second lieu, le contact humain *via* Internet au moment de l'achat. Si des « avatars » existent déjà sur de nombreux sites, pour l'avenir, la connexion des services d'appel au Web laisse un champ immense à ce type d'enrichissement du lien (Lasercontact, leader des centres d'appel - et filiale des Galeries Lafayette - préfigure cette évolution).

En dernier lieu, les coûts d'acquisition du client pour le marchand. Ces coûts, qui représentent environ 10 % pour les VADistes traditionnels contre environ 40 % pour les « pure players ». Ces coûts peuvent représenter jusqu'à 15 % de leur chiffre d'affaires. Ces frais colossaux se décomposent essentiellement entre l'affiliation<sup>1</sup> et les comparateurs de prix.

On peut raisonnablement s'attendre à des innovations de nature à baisser des coûts d'acquisition constituant aujourd'hui une véritable barrière à l'entrée, qui explique le succès des plates-formes de market-place ouvertes par certains e-commerçants à d'autres acteurs pour vendre leurs produits.

On notera, par ailleurs, que les relations entre sites marchands et fournisseurs sont très peu étudiées : c'est la boîte noire...

---

<sup>1</sup> L'affiliation est un partenariat entre un site ayant du trafic (l'affilié) et un autre ayant du contenu à vendre ou à promouvoir (l'affilieur). Si un affilié touche en général un pourcentage des ventes réalisées par son entremise sur le site de l'affilieur, d'autres modalités de rémunération existent : au « clic », au formulaire rempli...

3- *Quelle peut-être l'incidence de l'e-commerce sur la dynamique de la production et des prix ? En particulier, quel serait l'impact :*

- *du renouvellement accéléré des gammes que permet le commerce virtuel ?*

- *du développement du C2C, par lequel un consommateur peut anticiper la revente d'un bien acquis dans le cadre du B2C ?*

- *d'une concurrence accrue ?*

*Décèle-t-on un impact sur les processus de production eux-mêmes, par exemple dans le sens d'un approfondissement des organisations à flux tendus (la commande sur Internet déclenchant le processus de production) ?*

Je ne décèle pas un tel impact mais je remarque l'émergence des modèles de « client concepteur » et de « client investisseur » qui participent activement à l'élaboration du produit ou service commandé *via* le Web. Pour la première partie de la question, je n'ai pas connaissance d'étude permettant, à ce jour, d'y répondre directement.

4- *Comment les business models du commerce électronique s'adaptent-ils, le cas échéant, à une concurrence accrue par les prix ?*

Les business modèles sont marqués par deux phénomènes majeurs :

- la **fragmentation**

A cette fragmentation répond l'émergence de nouvelles tâches, telles que la création de trafic ou le design des sites Web. L'essor des besoins concernant ces nouvelles compétences, encore mal identifiées par l'appareil de formation, sont des **freins au développement du commerce électronique**. Par la suite, les compétences d'**intégration** (de ces activités fragmentées) apparaissent comme essentielles, qu'on fasse appel, pour en appréhender le champ, aux notions de « réseau de valeurs » ou d'« éco-système ».

- l'**hybridation**

Le modèle de commerce s'élargit, en mutant, vers des modèles connexes tels que la vente de prestations de services (conseils...) à d'autres e-commerçants, ou celui d'agents rémunérés à la commission.

D'une façon générale, l'e-commerce se caractérise par des **rentabilités très faibles**. Par exemple, Amazon ne réalise qu'un milliard de dollars de profit pour 40 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Ce chiffre est tout à fait comparable aux rentabilités dégagées dans le commerce en général. Le commerce reste une activité de volume pour lequel le point mort est élevé, même dans le commerce électronique. C'est ainsi que les modèles « s'hybrident », pour multiplier les sources de revenu.



*5- Le m-commerce vous semble-t-il appelé à connaître un essor significatif en France ? Croyez-vous au potentiel d'interactions entre e-commerce et réseaux sociaux ?*

Le m-commerce permet le développement d'applications spécifiques et si, par exemple, configurer une alerte s'avère difficile sur un mobile, ce support se révèle très pertinent pour les enchères. Pour ce qui est des réseaux sociaux, on va jusqu'à parler de « f-commerce » pour le commerce sur Facebook...

Mais l'**électronisation du commerce** demeure le phénomène transverse majeur ; cette électronisation se concrétise par une **fragmentation du processus d'achat** qui peut aller, par exemple, de l'alerte avertissant d'une bonne affaire sur Facebook au retrait en boutique en passant par la commande sur un terminal fixe.

Comme cette fragmentation s'assortit d'une complexification des achats, l'avenir appartient plutôt aux contenus « liquides », c'est-à-dire aux contenus qui se déversent facilement d'interface à interface. Qui permettra cette « liquidité » ? Peut-être Google... ou d'autres acteurs, à condition que l'opération d'achat, même fragmentée, demeure simple et accessible.

A noter que ce concept de liquidité ne doit pas être confondu avec celui, connexe, d'« u-commerce », c'est-à-dire de commerce ubiquitaire.

#### VIII. LUDOVIC DUPREZ, DIRECTEUR GÉNÉRAL ET COFONDATEUR DE CHRONODRIVE

Le projet de Chronodrive a été lancé en 2002. Il est né de l'analyse selon laquelle la livraison à domicile constitue une fausse bonne idée, car elle est onéreuse (elle coûte, en effet, entre 15 et 20 euros), nécessite une présence à domicile et implique des délais de livraison relativement importants. Avec Martin Toulemonde, nous avons inventé le Drive pour pallier ces inconvénients. La formule du drive s'appuie, par ailleurs, sur le principe de la « dichotomie des courses » entre « achats-plaisir » et « achats-corrées » (si l'on excepte une troisième catégorie que sont les achats d'investissement -gros électroménager, matériel informatique, etc.). Le drive veut capter les « courses-corrées » effectuées dans les super et hyper marchés, objectif qu'il doit probablement atteindre car on observe que les clients des drives « retournent » vers le petit commerce, selon toute vraisemblance pour les « courses-plaisir ».

En février 2004, le premier Chronodrive a été ouvert à Marcq-en-Barœul, près de Lille. La deuxième implantation remonte à novembre 2006. Aujourd'hui, l'entreprise dispose de 31 implantations dont une en Italie, et il est prévu 18 ouvertures en 2011. A titre d'exemple, le site de Marcq-en-

Barœul réunit cent collaborateurs. Au total, l'entreprise emploie 1 600 salariés. Elle est très attachée à la promotion interne.

Auchan est l'actionnaire de référence de Chronodrive depuis le commencement de son activité, ce qui lui permet d'accéder à des conditions plus avantageuses auprès des fournisseurs. Ainsi, Chronodrive fait partie, avec Auchan, du même groupement d'intérêt économique (GIE), qui négocie avec les fournisseurs. La logistique « supermarché » d'Auchan livre aux drives (moyennant rétribution) la plupart des produits que ces derniers distribuent. A noter que la politique tarifaire de Chronodrive est libre et consiste à s'aligner sur les prix des hypermarchés locaux. Pour les différentes fonctions informatiques requises par son activité, Chronodrive recourt à des entreprises extérieures.

A volume de vente égal, en comparaison d'une grande surface, le drive nécessite plus de main-d'œuvre, mais seulement un tiers du « foncier », et les aménagements intérieurs sont ceux d'un entrepôt, bien plus rudimentaires. Chronodrive propose 8 500 références ; l'objectif est d'atteindre 10 000 références -contre 15 000 pour un hypermarché Auchan pour l'alimentaire. L'activité a commencé avec 3 500 références, et ce sont les clients qui ont suggéré les autres à la faveur de leurs commandes successives sur le site de Chronodrive... Les commandes sont disponibles 2 heures après la confirmation de la commande (une demi-heure pour les commandes en internet mobile). Les clients viennent alors quand ils veulent récupérer leurs courses en moins de 5mn sur le site chronodrive proche de chez eux. Ces commandes sont disponibles pendant 24 H. Pour faciliter la constitution du panier, la disposition des stocks est optimisée pour réduire le nombre de pas des opérateurs, qui circulent dans les rayons avec un caddie (un par commande). Les produits surgelés et les packs de bouteilles sont ajoutés au dernier moment. Sur le premier Chronodrive (2004), une partie du « picking » avait été robotisée, mais ce process s'est révélé peu adapté en raison de la trop grande différence de consistance existant entre les produits pour garantir une préhension sans dommages. Les drives fonctionnent avec 4 ou 5 jours de stock au maximum. A leur choix, ils peuvent se fournir localement, notamment pour le frais ; par ailleurs, l'approvisionnement en vin est propre à Chronodrive, qui entend proposer une cave spécifique et attractive. Comme les clients ne rentrent pas dans les locaux, l'entreprise mise beaucoup sur l'aspect extérieur des drives, en s'adaptant aux spécificités architecturales locales.

Depuis le commencement de l'activité, la typologie des clients a évolué. S'il s'est toujours agi d'une clientèle essentiellement familiale et composée de ménages bi-actifs, les profils sociaux-professionnels, initialement plutôt élevés, tendent à se diversifier.

Pour les ménages, la maîtrise des dépenses domestiques est meilleure sur Internet : l'arbitrage des prix est plus transparent (les listes de produits permettent une comparaison plus aisée que dans les rayons des supermarchés),

les clients sont moins « tentés » par des incursions vers des produits ne figurant pas sur leur liste de courses (notamment sous l'injonction des enfants) et le total engagé apparaît en permanence (ce facteur est étayé par le fait que l'on retrouve, statistiquement, des ressauts de commandes correspondant à des seuils de 50 euros, 100 euros, etc.). Certes, le niveau de gamme des produits commandés se trouve globalement équivalent à celui acheté dans les supermarchés, mais comme la composition socio-professionnelle de la clientèle des drives demeure légèrement plus privilégiée que la moyenne, on en déduit que l'effet d'arbitrage sur les prix fonctionne mieux (la même clientèle, dans un supermarché, aurait orienté son caddie vers des produits plus haut-de-gamme).

Quoi qu'il en soit, le taux de pénétration des drives est encore relativement réduit. Il faut donc une forte densité locale pour décider d'une implantation. Le critère concernant le type de population est finalement celui de la « famille à deux voitures ».

Les clients s'avèrent en revanche très fidèles. Les autres enseignes développent aussi leurs drives : Leclerc, Carrefour... aux Etats-Unis, Wal-Mart a aussi commencé. Auchan a créé, parallèlement, « Auchandrive », dont le concept est celui d'un drive jumelé avec un hypermarché.

En définitive, on distingue 3 types de drives : le drive « pur », le drive situé sur un parking d'hypermarché et le drive adossé à la réserve d'un super ou hypermarché (ce dernier type de drive pouvant apparaître, si l'on ose dire, comme « bricolé »).

D'une façon générale, au regard d'une grande surface de vente, l'impact d'un drive sur son environnement se caractérise par de plus fortes créations d'emploi et moins d'investissements (faible intensité capitalistique) ; chaque année, d'importantes dépenses de recherche et de développement sont engagées, tandis que de nouvelles implantations sont financées. L'urbanisme se veut vertueux en respectant l'intégrité architecturale, et le développement, durable (moins de déplacements pour faire ses courses compte tenu de l'emplacement du drive, bâtiment à faible dépense énergétique).

Enfin, le développement des drives a tendance à pénaliser les grandes surfaces alimentaires et à profiter au commerce de proximité. Pour les « courses-corrée », la clientèle des drives est directement détournée des grandes surfaces, y compris du hard discount (car de nombreux clients fréquentent ce type de magasin pour gagner du temps). Pour leurs « courses-plaisir », ces clients tendent aussi à délaisser les grandes surfaces ou les centres commerciaux, puisqu'ils n'y sont plus conduits par la nécessité des « courses-corrée » ; ils ont donc tendance, ici, à réinvestir le commerce de proximité.

1 - *Pensez-vous que la croissance du commerce électronique est durable au rythme actuel ?*

La poursuite d'une forte croissance semble évidente. Pour l'alimentaire, la livraison à domicile restera confidentielle. A noter que les nouveaux clients des drives sont, pour la moitié d'entre eux (80 % au commencement de l'activité), des personnes n'ayant jamais acheté sur le web...

2 - *Dans votre secteur, anticipez-vous des innovations (techniques, de méthode commerciale, logistiques...) ou des modifications comportementales porteuses pour le développement de l'e-commerce ? Identifiez-vous, réciproquement, certains facteurs risquant de compromettre ce développement ?*

Les innovations sont très nombreuses. Elles concernent la gestion du front office, avec la technologie des sites web et celle du merchandising sur le web. D'autres innovations consistent en diverses applications sur mobile. Les innovations portent aussi sur les outils de recrutement et de fidélisation des clients.

Concernant Chronodrive, l'entreprise réfléchit à une personnalisation fine de l'offre selon le profil et l'historique de consommation de ses clients. Par ailleurs, la possibilité d'assumer la fonction de point-relais est étudiée.

Pour ce qui est des risques, ils demeurent élevés pour les drives car leur rentabilité demeure fragile. Une évolution du contexte législatif, qui ne soumet pas aujourd'hui les drives aux mêmes contraintes d'urbanisme que les supermarchés, pourrait donc compromettre le développement des premiers. Or, certaines velléités d'assimiler les drives à de l'urbanisme commercial sont régulièrement exprimées... En outre, la création de taxations non justifiées, souvent évoquée, constituerait un autre handicap.

Plus généralement, la peur technologique, le sentiment d'incompétence et la défiance par rapport aux techniques constituent les plus grands risques pesant sur le développement de l'e-commerce.

3 - *L'e-commerce alimentaire est-il devenu rentable ?*

Si l'entreprise Chronodrive dégage suffisamment de « cash-flow » pour investir afin de s'inscrire dans une stratégie de croissance, elle n'est pas rentable à l'heure actuelle. La difficulté de trouver des financements afin de permettre la croissance des établissements d'e-commerce, qui nécessitent des investissements massifs durant leur période d'envol, fait la force des « click and mortars », qui peuvent compter sur les bénéfices tirés de leur activité de commerce « physique ».

4 - *Le commerce électronique débouche-t-il, d'après votre expérience, sur un renforcement de la concurrence ?*

L'e-commerce est très vertueux pour la concurrence, la recherche des prix les plus bas incitant les commerces à s'aligner. L'e-réputation est également très importante dans ce contexte.

5 - *Le m-commerce vous semble-t-il appelé à connaître un essor significatif en France et l'anticipez-vous ? Croyez-vous au potentiel d'interactions entre e-commerce et réseaux sociaux ?*

Nous constatons une croissance étonnante des commandes à Chronodrive effectuées *via* un mobile ; il est vrai que ce type d'accès au site permet de nouveaux gains de temps, car la commande s'effectue souvent, alors, en « temps caché » (temps d'attente dans les transports, etc.). Les réseaux sociaux ont, quant à eux, un effet d'amplification et les acteurs du commerce électronique ont l'obligation d'y être. Cependant, ces réseaux s'avèrent peu adaptés au commerce et je ne crois pas en l'existence de synergies décisives avec des systèmes qui, pour être très intrusifs, recèlent de nombreuses lignes de fragilité.

## IX. MARC SCHILLACI, PRÉSIDENT ET FONDATEUR D'OXATIS

La place des petits e-commerçants est de plus en plus importante dans le commerce électronique. On constate ainsi que l'indice « iCE<sup>1</sup> 30 » de la FEVAD, qui regroupait initialement les 30 premières entreprises d'e-commerce représentant 40 % des transactions, est devenu l'indice « iCE 40 », qui ne représente plus qu'un volume de 30 % des transactions. Le commerce électronique représente en France 3 % du commerce de détail non alimentaire, ce qui place la France dans une bonne moyenne, mais derrière les Etats-Unis (8-9 %) et le Royaume-Uni.

L'essor du commerce électronique nécessite la réunion de quatre clés :

- l'équipement des ménages en ordinateur,
- l'accès à Internet haut débit à un prix abordable,
- une bancarisation massive de la population (par exemple, l'Italie est pénalisée avec plus d'une personne sur deux sans carte bancaire),
- une architecture postale et de transport de marchandise performante.

---

<sup>1</sup> *Indice de référence pour le Commerce électronique.*

Ces quatre clés se trouvent réunies en France. Si le taux de pénétration du commerce électronique y atteint 40 % pour les produits électroniques, il demeure beaucoup plus faible pour d'autres produits, notamment l'alimentaire.

Les petits commerçants commencent à percevoir le commerce électronique comme une opportunité : il leur permet d'améliorer leur relation clientèle (envoi de mails, etc.) tout en autorisant des commandes à tout moment. Il est dommage que peu de commerçants recourent aux prestations d'entreprises telles qu'Oxatis au moment de se lancer dans l'e-commerce. Trop souvent, les commerçants embauchent un employé pour gérer les commandes, les stocks ou les expéditions avant de s'apercevoir que leur croissance potentielle devient ingérable dans le cadre d'une organisation artisanale ; ils sont alors confrontés à un dilemme : renoncer à leur croissance potentielle, ou licencier pour externaliser un certain nombre de leurs fonctions e-commerce.

L'abonnement aux services d'Oxatis revient en moyenne à 55 euros par mois et comprend le logiciel, l'infrastructure et un support de service très disponible. Fortes de ce soutien à leur activité d'e-commerce, de nombreuses entreprises ont connu des succès retentissants sur la toile. Malheureusement, le logiciel locatif est encore peu répandu en France ; à cet égard, les Anglo-Saxons se révèlent beaucoup plus pragmatiques.

Dorénavant, il se vend, en moyenne, trois fonds de commerce Internet par jour.

La trajectoire-type des « purs » e-commerçants commence par la ville (où ils résident au départ et dans laquelle les fonds de commerces sont onéreux); puis, dès qu'ils ont réussi, ils se délocalisent pour des raisons pratiques vers des emplacements de moindre densité urbaine ; enfin, ils ressentent le besoin de créer un commerce physique car le contact humain s'avère primordial tandis que l'existence d'une implantation tangible inspire la confiance.

La démarche est différente pour le commerce local ou rural qui passe du physique au virtuel. Dans ces situations le commerce électronique est sur-représenté dans les villes de moins de 20.000 habitants.

Pixmania ne propose que 60 000 références en propre, mais son site regroupe 1,5 million de références grâce à son activité de place de marché. Dans cette logique, les marchands abonnés à Oxatis font accéder leurs clients à 4 millions de références grâce à des accords avec Amazon et E-bay. Les petits marchands sont donc les porteurs de la richesse de l'offre. C'est leur avenir.

*1 - L'externalisation de fonctions techniques ou logistiques, dont votre entreprise propose d'assumer certaines, constitue-t-elle une tendance générale pour l'e-commerce ?*

Pour les petites entreprises, elle constitue un atout évident pour leur croissance.

*2 - Pensez-vous que la croissance du commerce électronique est durable au rythme actuel ? Décelez-vous ou anticipez-vous des innovations (techniques, de méthode commerciale, logistiques...) ainsi que des modifications comportementales porteuses pour le développement de l'e-commerce ? Identifiez-vous, réciproquement, certains facteurs risquant de compromettre ce développement ?*

Il se trouve que l'innovation est freinée par le manque de confiance des investisseurs. L'évolution des comportements constitue un contexte favorable avec, par exemple, l'émergence des « silversurfers » ou des AMAP<sup>1</sup> (producteurs agricoles choisissant de vendre à l'avance leur production, sous forme de paniers mis à disposition ou livrés à leurs commanditaires).

Concernant les risques, la France demeure très en retard pour équiper ses PME en e-commerce, en dépit d'opérations telles que « mon entreprise en ligne »<sup>2</sup>, aide offerte aux petites entreprises pour qu'elles se lancent.

*3 - La rentabilité des entreprises d'e-commerce pose-t-elle, selon vous, problème ?*

Toutes choses égales par ailleurs, les lois de la concurrence devraient déboucher sur un modèle économique équilibré pour les entreprises, même si l'on ne peut exclure une période préalable de dumping. Aujourd'hui, sans parler de bulle, il est certain que beaucoup se lancent dans l'e-commerce alors qu'ils n'ont pas la « bosse du commerce », qui demeure tout aussi nécessaire sur la toile. Mais je préfère souligner, d'une façon générale, l'opportunité que représente le net pour les TPE et PME -même si l'Europe n'est pas encore un marché.

*4 - Le m-commerce vous semble-t-il appelé à connaître un essor significatif en France, et l'anticipez-vous ? Croyez-vous au potentiel d'interactions entre e-commerce et réseaux sociaux ?*

L'essor du m-commerce est essentiellement lié aux possibilités offertes par la géolocalisation. Quant à Facebook, lorsqu'il est utilisé pour le

---

<sup>1</sup> Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne.

<sup>2</sup> Initiative d'Oxatis, Google et SFR dont l'objectif est d'aider les PME à créer leur site web, placée sous le haut patronage du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

commerce électronique, c'est en quelque sorte le descendant de la vente Tupperware...

## X. PHILIPPE DE CLERMONT-TONNERRE, STAR SERVICE

M. Hervé Street, PDG de Star's Service, est son actionnaire principal depuis vingt ans. L'entreprise, implantée dans toute la métropole, possède 1 800 véhicules, dont 700 en Ile-de-France.

Elle est le leader de la livraison à domicile en véhicule réfrigéré de denrées alimentaires en milieu urbain et périurbain au départ de super et hyper marché. C'est notre cœur de métier.

En magasin les délais de livraison sont de H+1 à H+3 suivant la typologie de ces magasins et les relations contractuelles avec parfois la possibilité de paiement à domicile par carte bancaire.

L'e-commerce alimentaire s'est développé depuis 2000. Les commandes sont préparées dans des entrepôts dédiés et nous les livrons après avoir optimisé les tournées. Les enseignes n'ont pas toutes les mêmes propositions commerciales, cela peut aller de H+6 à J+3, avec ou sans facturation des frais de livraison, souvent variables en fonction de la valeur du panier.

La grande distribution développe actuellement des commandes, *via* leur site, préparées directement en magasin en non plus dans des entrepôts.

On ne sait toujours pas si l'e-commerce alimentaire est rentable. L'e-commerce est une « vitrine » que les grands distributeurs souhaitent présenter à leurs clients et qui répond à un besoin d'une population « pressée ». Ce canal de distribution supplémentaire est susceptible de procurer un « effet-volume » leur permettant le cas échéant de mieux négocier avec leurs fournisseurs.

Aujourd'hui les grandes villes essayent de promouvoir la construction d'« hôtels logistiques » qui seraient alimentés par des poids lourds, les livraisons seraient effectuées ensuite en véhicules légers avec comme objectif l'utilisation de « véhicules propres ».

Il n'est pas certain que cette architecture résolve les difficultés de la logistique urbaine qui sont particulièrement sensibles dans les grandes métropoles : partage des voies de circulation, gestion des encombrements, des aires de livraison .... , en dépit d'annonces formulées par des autorités communales.



XI. NATHALIE HOMOBONO, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA DGCCRF, CÉCILE PENDARIES, SOUS-DIRECTRICE DES AFFAIRES JURIDIQUES, DES POLITIQUES, DE LA CONCURRENCE ET DE LA CONSOMMATION, ET DIDIER GAUTIER, CHEF DU SERVICE NATIONAL DES ENQUÊTES DE LA DGCCRF

*1- Présenter l'action de votre direction pour ce qui concerne le commerce électronique.*

Au sein de la DGCCRF, la surveillance du commerce électronique est principalement assurée par le Service national des enquêtes auquel est rattaché le centre de surveillance du commerce électronique (CSCE) créé il y a dix ans à Morlaix. Le CSCE a une mission de veille et de contrôle, organisée autour de trois priorités d'action: examen systématique de la conformité des nouveaux sites, surveillance des secteurs à fort volume de transactions, surveillance des produits susceptibles d'avoir une incidence sur la sécurité des consommateurs. Son action débouche sur 5.000 à 10.000 contrôles par an. A cette occasion, les conditions générales de vente font l'objet d'une attention particulière. Les suites données aux contrôles réalisés en 2010 concernent 1.700 rappels à la réglementation et 200 procès-verbaux pour les infractions les plus graves.

La DGCCRF a noué de nombreux partenariats avec d'autres institutions qui participent à la surveillance de la toile. Elle a ainsi des contacts réguliers avec l'Office central de lutte contre la criminalité liée aux technologies de l'information et de la communication (OCLCTIC), qui gère 80 à 100.000 signalements par an, et avec la CNIL.

D'une façon générale, on peut considérer que la France est plutôt en pointe en termes de contrôle sur la toile, notamment au regard de ses principaux voisins et partenaires, auxquels elle communique d'ailleurs volontiers son savoir-faire.

Sur les 92.500 réclamations de consommateurs adressées l'an dernier à la DGCCRF, une proportion importante concerne l'e-commerce. Le Code de la consommation permet de vérifier la légalité des offres des professionnels vers les consommateurs (art. L.121-1 : pratiques commerciales trompeuses). En revanche les transactions entre consommateurs (« C to C ») n'entrent pas dans le champ d'application de cet article. Cependant les infractions commises par les consommateurs qui offrent des produits (sur internet ou sur tout autre support) peuvent être appréhendées au regard de l'article L.213-1 du code de la consommation, qui vise les tromperies, dès lors qu'un contrat (acte de vente par exemple) a effectivement été passé.

*2- Sur le net, quelles pratiques commerciales et quels aléas peuvent altérer la confiance des consommateurs ? Quelle est votre action pour les contrer ? Le développement des forums d'avis de consommateurs, des blogs*

*et des interactions entre e-commerce et réseaux sociaux débouche-t-il sur une protection auto-régulée des consommateurs, ou est-il le vecteur de nouveaux risques ?*

De manière générale, ce sont les pratiques commerciales trompeuses qui altèrent la confiance des consommateurs. Sur internet, on retrouve les mêmes pratiques que celles que l'on trouvait en matière de vente à distance (catalogues, téléphone, minitel) avant l'arrivée d'internet (publicités mensongères, indisponibilité, retards de livraisons, service après-vente insuffisant, remboursements et retours mal assurés...), mais ces anomalies sont démultipliées du fait de l'accroissement considérable du nombre d'entreprises recourant à internet pour commercialiser leurs produits.

En matière d'e-commerce, les grosses infractions sont rares. Une surveillance ne s'en impose pas moins. Si l'on dresse une typologie des infractions, viennent par fréquence décroissante :

- 1° les promotions illusoires (baisses de prix annoncées en référence à un prix qui n'a jamais été pratiqué) ;
- 2° l'injoignabilité organisée ;

Ces deux premières anomalies recouvrent des faits « classiques » en matière de vente à distance (catalogue, téléphone). Mais d'autres anomalies, liées spécifiquement au développement de l'informatique et de l'internet, sont apparues :

- 3° le pré-cochage abusif (encore largement pratiqué par certains e-commerçants notoires en dépit de nombreux rappels) ; à noter qu'il est explicitement proscrit par la directive relative aux droits des consommateurs, qui vient d'être adoptée ;
- 4° les enchères inversées, considérées comme des jeux d'argent ;
- 5° les mécanismes assimilables à des loteries, normalement soumis à la loi de 1936 ;
- 6° les faux avis de consommateurs, aussi bien rédigés pour encenser ses propres produits, que pour flétrir ceux de la concurrence. Ce point est important : on sait qu'après le prix, la possibilité de consulter des avis constitue le second motif d'achat ou de consultation des sites internet (pour 57 % des acheteurs).

On assiste à une floraison d'entreprises d'« e-réputation » qui proposent, entre autres services, l'activité de « nettoyeurs du Net » pour les informations et les avis gênants. De façon occulte, certaines d'entre elles proposent aussi de faire alimenter le Net en faux avis favorables. Une attention particulière doit donc être accordée à ces entreprises.

Les plateformes de transaction telles qu'E-bay, des sites tels que Google ou Facebook, peuvent être le support de ventes apparemment « C to

C », mais dont la récurrence correspond à une activité « B to C » et dont le contrôle pose une difficulté particulière d'identification du vendeur, qui possède parfois plusieurs adresses IP. Les plateformes hébergeant divers vendeurs posent aussi le problème de l'identification du contractant par l'acheteur : le consommateur croit souvent avoir affaire au site principal, alors qu'il a acheté au site hébergé ; c'est aussi au consommateur d'être, ici, vigilant.

Par ailleurs, si le contrôle des sites français s'effectue facilement, celui des sites d'autres pays de l'Union européenne est déjà plus délicat en dépit d'une obligation de coopération des Etats membres, et celui des sites situés hors de l'Union européenne est presque impossible du fait des difficultés à agir auprès des responsables des sites en question.

*3- Anticipez vous des innovations (techniques, méthodes commerciales, logistique) porteuses de nouveaux risques ou désagréments pour les consommateurs ?*

L'anticipation est au centre de l'activité du Service National des Enquêtes de la DGCCRF. Le SNE a ainsi mis en place un système de veille, qui lui permet d'identifier et d'analyser les effets des nouvelles formes de commercialisation qui apparaissent, d'assurer un suivi des secteurs susceptibles de présenter des risques pour les consommateurs et des secteurs ou activités pour lesquels des infractions sont régulièrement constatées.

Aux termes de la future loi sur la consommation, les agents de la DGCCRF devraient pouvoir saisir le juge pour faire fermer un site. Par ailleurs, leur situation serait confortée et clarifiée lorsqu'ils se font passer pour des consommateurs, car le projet de loi prévoit l'encadrement de cette activité.

L'essentiel des sujets qui devraient prochainement requérir l'attention des services de la DGCCRF concernent :

- 1° le m-commerce (ventes via les mobiles) et le t-commerce (commerce *via* la télévision), et notamment les formes de sollicitation des consommateurs disposant d'un téléphone portable ;

- 2° l'e-réputation, et les modalités d'action des « nettoyeurs du net » (sociétés proposant des services d'anonymisation et de protection des données personnelles) ;

- 3° l'e-couponsing (technique de pénétration du marché fondée sur des opérations de fidélisation, adaptée à l'internet, proche de la technique utilisée par la grande distribution) ;

- 4° les pratiques commerciales *via* Facebook, qui « sort » très régulièrement de nouvelles applications de « social commerce » et le sujet d'éventuels faux avis.

Il est par ailleurs envisagé de mettre en place une norme Afnor pour encadrer les actions d'e-réputation menées par les e-commerçants, qui

pourraient alors s'en prévaloir. Se poserait ensuite la question du contrôle de l'application de cette norme.

*4- Existe-t-il une spécificité de votre action concernant l'e-commerce alimentaire ?*

Il n'y a pas actuellement de spécificité de l'action de la DGCCRF liée à l'e-commerce alimentaire, qui ne représente qu'une part marginale du chiffre d'affaires réalisé sur internet. La question du contrôle se poserait si les ventes de produits frais (produits à DLC, viandes et charcuteries fraîches) et surgelés se développaient. Par ailleurs, à mesure de leur développement, les « drives » auront vocation à être contrôlés.

*5- L'e-commerce engendre-t-il un surcroît de concurrence ? Les fonctions de recherche (sélections des moteurs de recherche, comparateurs de prix) permettent-elles d'accéder aux meilleures offres ? Déplorent-elles des ententes ?*

L'e-commerce engendre une certaine concurrence, d'une part parce que l'offre de produits et services peut rapidement et de façon exhaustive toucher le consommateur qui cherche une réponse à un besoin, et d'autre part parce que la comparaison des prix est plus aisée.

Dans ce contexte, la question des comparateurs a été examinée. On peut considérer que la situation est clarifiée dans le domaine des assurances, des complémentaires-santé et des voyages : il a été notamment mis fin aux sites comparateurs qui émanaient de tel ou tel opérateur particulier dans ces trois domaines.

D'une façon générale, une charte a été mise en place pour les comparateurs, à l'initiative des professionnels du secteur des voyages.

Il reste dans certains domaines la question du référencement. Si celui-ci est payant, cela peut empêcher l'exhaustivité de la comparaison. A l'inverse, le risque peut également exister d'éventuels refus de référencement, liés à des ententes avec des commerçants référencés.

## COMPTES RENDUS DES VISITES

### I. SHOWROOMPRIVE.COM (SIÈGE ET ATELIERS), ENTRETIEN AVEC THIERRY PETIT, FONDATEUR ET DIRECTEUR ASSOCIÉ

*Le 28 avril 2011*

Quelques données générales concernant l'entreprise :

- avec 180 millions d'euros de chiffre d'affaires (prévision 2011), showroomprivé est, après vente-privée.com, le numéro deux de la vente privée en France ; sa croissance est très forte (+ 70 % en 2010) ;

- 6 millions de membres en France ;

- 2 millions de commandes par an ;

- un panier moyen relativement petit : environ 50 euros ;

- dans le schéma-type, un produit initialement vendu 100 euros par une marque est acheté environ 15 euros par showroomprivé (prix demeurant supérieur à son coût de revient brut) et revendu 30 euros, aboutissant à une remise faciale de 70 % pour les clients ;

- pour assurer sa croissance, l'entreprise a du recourir à un fonds d'investissement américain (Accel partners) qui a injecté 50 millions de dollars dans l'entreprise ;

- M. Thierry Petit observe que deux caps ont été décisifs dans l'évolution organisationnelle de l'entreprise : le passage des 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, qui implique de faire évoluer une organisation artisanale vers une organisation semi-industrielle, et le cap des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, qui suppose une industrialisation générale des process de l'entreprise ;

- l'entreprise a élargi son offre à l'Espagne en 2010, où 600 000 membres ont été conquis en 6 mois, avec 1,5 million d'euros investis en marketing. Les frais d'expédition demeurent contenus car l'entreprise recourt aux services des primeurs espagnoles (camions retournant vides en Espagne). En 2011, Showroomprivé a également développé son offre au Royaume-Uni et en Italie. L'entreprise est sur le point de le faire en Allemagne ;

- côté fournisseur, le marché est essentiellement européen.

Le modèle économique de l'entreprise repose sur l'écoulement de marchandises déstockées par des marques dont beaucoup bénéficient d'une forte notoriété ; pour des questions d'image, ces dernières ne veulent pas pratiquer de fortes remises dans leurs réseaux habituels de distribution, et trouvent ici un débouché permettant une valorisation discrète de la marque sur des produits plus anciens tout en ménageant l'exclusivité du réseau pour les dernières collections. Afin de proposer, sans contrevenir à la réglementation, des produits soldés toute l'année, le site fonctionne sur le principe de la vente privée, qui nécessite une inscription préalable (gratuite) pour recevoir les offres.

M. Thierry Petit estime que ce modèle n'est pas fragilisé par la perspective d'une saturation du marché du déstockage. En effet, les ventes, initialement centrées sur le prêt-à-porter, s'élargissent à d'autres domaines (cosmétiques, ameublement etc.), si bien que de nouvelles « marges de déstockage » sont constituées. Des opérations concernant des produits plus inattendus, comme du vin ou du foie gras, ont même été menées avec succès, si bien que le modèle s'ouvre à des opérateurs ne procédant pas, à proprement parler, à du déstockage.

Forte de 200 collaborateurs, l'entreprise comprend de très nombreux métiers, dont notamment des manutentionnaires, des logisticiens, des commerciaux, des webmasters et des photographes. Ces derniers recourent (*via* des agences) à des mannequins qui « redonnent vie » aux anciennes collections de grandes marques appréciant qu'on valorise ainsi des produits dont le sort naturel était de « terminer » en vrac dans les bacs de magasins de déstockages.

La moyenne d'âge des salariés est de 26 ans. Il y a peu d'intérimaires et de saisonniers, car ils ont du mal à s'approprier les valeurs de qualité de l'entreprise, qui préfère en cas de besoin recourir à la sous-traitance, notamment pour la logistique lors des périodes de pointe (fêtes). D'une façon générale, le recrutement pose problème, l'ANPE et l'APEC apparaissant comme dépassées : pour donner un exemple, la recherche d'un webmaster, qui n'entre pas dans des nomenclatures devenues obsolètes, peut déboucher sur le renvoi d'une cinquantaine de propositions d'informaticiens non pertinentes... En revanche, un climat social favorable -qu'expliquerait à la fois le contexte facilitateur d'une forte croissance interne et une gestion des ressources humaines attentive- s'avère propice à une bonne fidélisation du personnel.

Concernant les ventes, il y a peu de contentieux ; ces derniers concernent essentiellement des problèmes de cartes volées. La recherche d'une satisfaction constante du consommateur, avec la mise en ligne de photographies réalistes des produits vendus sur le site et un SAV performant et réactif, est essentielle car, pour être de plus en plus sensible au prix, sa fidélisation est aussi de plus en plus difficile.

Seuls 30 % des produits vendus par showroom privé font préalablement l'objet d'un achat définitif ; les autres résultent de ventes « conditionnelles », généralement réexpédiées sur le champ aux clients les ayant préalablement commandés, donc sans possibilité d'inventus. La quasi-totalité des stocks entreposés sont ainsi constitués des achats définitifs.

La visite de l'atelier de préparation des commandes montre l'extrême rationalisation de la chaîne, partant des stocks livrés et aboutissant à la constitution des commandes prêtes à être expédiées. Par exemple, une machine fabrique en amont des cartons pré-étiquetés à l'adresse de leur destinataire, d'un volume correspondant à la commande qui y est ensuite introduite. L'automatisation étant poussée aussi loin que possible, l'essentiel de la main d'œuvre se rencontre dans la phase du « picking », c'est-à-dire de composition manuelle des paniers commandés.

La visite du hangar de stockage (qui correspond ainsi aux 30 % de stocks achetés), d'une surface de 10 000 m<sup>2</sup>, est également impressionnante, puisqu'il comprend l'équivalent de 6 mois de stock ; les produits, conservés jusqu'à un an et demi, sont écoulés préférentiellement dans les « creux » de la vente conditionnelle, par exemple au moment des fêtes (jouets...). Au total, 6 000 à 10 000 commandes sont expédiées quotidiennement.

M. Thierry Petit estime que le succès de l'e-commerce en France doit beaucoup à la qualité de ses services postaux, peu contestable au regard de celle de certains de leurs homologues étrangers.

Il observe que le commerce électronique est un important pourvoyeur d'emploi et d'activité qu'il convient d'encourager, quel que soit le bilan économique consolidé de la progression du commerce électronique, dont une part s'effectue nécessairement au détriment du commerce physique. En effet, les parts de marché que les entreprises d'e-commerce nationales n'auront pas conquises (en France comme à l'étranger) le seront par d'autres entités qui, implantées en dehors de nos frontières, seront loin d'engendrer autant d'emploi et de recettes sociales et fiscales sur le territoire.

On pourrait donc déplorer, lorsqu'elle se manifesterait, toute frilosité des pouvoirs publics, des entreprises et des investisseurs français à l'endroit du commerce électronique.

## II. PIXMANIA (SIÈGE), ENTRETIEN AVEC ULRIC JEROME, DIRECTEUR EXÉCUTIF

*Le 12 mai 2011*

- Données générales concernant l'entreprise :

- 500 collaborateurs au siège européen, 1 400 emplois en tout, personnel ayant une moyenne d'âge de 30 ans ; 5 principaux métiers :

- finance (contrôle de gestion, gestion de la trésorerie...)

- logistique

- service client

- informatique (développeurs...)

- marketing

- 60 000 m2 de stockage à Bobigny

- 900 millions d'euros de chiffres d'affaires pour l'exercice 2009-2010

- entreprise rentable

- Fondée par les frères Rosenblum début 2000, Pixmania était un site initialement dévolu au traitement des photos numériques. En raison d'un démarrage difficile, l'entreprise a décidé, à partir d'avril 2001, de se diversifier en vendant des appareils photo numérique.

En décembre 2001, au terme d'une opération de LBO, un fonds d'investissement détenait 49 % de Pixmania et les frères Rosenblum, 51 %. Le même jour, Pixmania acquerrait le grossiste d'électronique grand public « Japan Diffusion ».

Depuis, la croissance de Pixmania s'ancre dans la conquête de nombreux pays et dans l'élargissement de son offre à de nouvelles gammes de produits.

La stratégie de Pixmania est de devenir un spécialiste incontesté dans *toutes* les familles de produits auxquelles l'entreprise élargit successivement son offre.

- Pixmania s'est ouverte au B2B, qui représente environ 20 % du CA du groupe :

- en mai 2001, acquisition de FOCCI, entreprise B2B d'équipement photo, puis de « Japan Diffusion » en décembre 2001 ;

- en juin 2004, le site « pixmania.pro » a été mis en place ; il a des clients importants, tels que BMW ou L'Oréal, ces entreprises étant notamment intéressées par des produits « high tech » destinés à gratifier leurs personnels ;



- au milieu des années 2000, des entreprises sont venues demander à Pixmania de les aider à constituer leur e-commerce. C'est ainsi que Pixmania a créé « e-merchant », plate-forme gérant l'e-commerce pour d'autres. Dans cette activité « B2B », Pixmania a également des clients importants, tels que Bouygues Telecom, S.T. Dupont, APC, Elite...

- L'acquisition de « Japan Diffusion » et de « Foci » a permis de contourner le refus des marques de vendre des produits à Pixmania. De grands distributeurs, tels que la FNAC, menaçaient en effet de déréférencement les marques qui viendraient à vendre à un e-commerçant.

Lorsqu'au bout de deux ans, les marques ont réalisé que les achats de Foci et Japan Diffusion alimentaient en réalité de l'e-commerce, elles ont dû prendre acte de la création d'un canal de vente désormais incontournable car le chiffre d'affaires réalisé par ces intermédiaires était devenu trop important.

En réalité, le même scénario se reproduit à chaque fois qu'un secteur s'ouvre au commerce électronique. Ainsi, lorsque Pixmania, il y a trois ans, a proposé des articles de puériculture, Aubert a déréférencé de ses 220 magasins certains fournisseurs.

Aujourd'hui encore, les conditions d'achat des e-commerçants sont moins avantageuses que celles des grands distributeurs physiques : les conditions financières sont souvent moins bonnes avec des tarifs couramment plus élevés de 10 % à 15 %, les gammes sont moins étendues avec certains produits demeurant ainsi introuvables dans le commerce électronique (à l'incompréhension générale des consommateurs, qui exercent alors une certaine pression), enfin, certains mécanismes de distribution sélective -reposant en particulier sur des conditions d'implantation physique de magasins- justifient des refus de vente. On notera que les grandes surfaces spécialisées qui s'ouvrent à l'e-commerce (telles que Darty ou la FNAC) bénéficient des meilleurs tarifs, y compris pour les biens écoulés *via* leur activité d'e-commerce.

Qu'en sera-t-il dans une dizaine d'années ? Le commerce physique est incontournable et 80 % du « business » se fera toujours en magasin. Cependant, les conditions réservées aux « pure players » devraient finir par se rapprocher de celles consenties aux enseignes traditionnelles. Toutes les marques sont dorénavant conscientes de la force d'e-commerce...

- Comment peut-on envisager le futur du commerce électronique ?

- de plus en plus, les marques iront « chercher » directement leurs consommateurs, ce qui est déjà le cas, par exemple, de GAP ou CELIO ;

- on peut s'attendre à une forte consolidation des « pure players » ; les e-commerçants qui ne se sont pas suffisamment spécialisés sur les créneaux qu'ils occupent risquent de s'affaiblir rapidement. Les multispécialistes

comme Pixmania constituent probablement un modèle d'avenir pour l'e-commerce car ils procurent aux consommateurs, qui apprécient cette commodité, la possibilité de se fournir dans une très large gamme de produits sur un même site...

- les sites de « niches » pourront néanmoins prospérer ;

- le « multicanal » s'imposera. D'une part, les distributeurs classiques « viendront » de plus en plus sur le web. D'autre part, les « pure players » ouvriront de plus en plus de commerces physiques ; ainsi, Pixmania possède déjà de nombreux commerces physiques (les tarifs y sont comparables à ceux du site, majorés de « frais de service » équivalents à un coût de transport moyen sur le site) ; à noter que cet élargissement au commerce physique constitue une lacune du géant Amazon ;

- sur les sites d'e-commerce, les possibilités offertes aux marques de personnaliser leurs « univers » devrait les attirer. Alors que les marques perdent en visibilité chez certains distributeurs physiques -par exemple dans des enseignes telles que Décathlon, qui tendent à mettre en avant la marque de l'enseigne (Quechua)-, l'e-commerce leur offre l'opportunité de communiquer comme elles l'entendent, en préservant la spécificité de leurs « univers » respectifs. Pixmania se veut à l'avant-garde de ce mouvement avec ses « shopping shop » ;

- concernant les grandes surfaces alimentaires, les nombreuses expériences ayant, dans la période récente, débouché sur un échec, ne décourageront pas les grandes enseignes qui parviendront certainement à une quotité significative d'e-commerce. Leur problème structurel demeure celui de parvenir à coordonner les cinq métiers évoqués *supra*. En Grande-Bretagne, le commerce électronique représente 69 milliards d'euros -contre 30 milliards d'euros en France- car les grands distributeurs sont très présents sur Internet.

• Les comparateurs se sont considérablement améliorés, d'ailleurs une « charte » a déjà été adoptée par la plupart d'entre eux. Aujourd'hui, seulement 10 % du trafic de Pixmania provient des comparateurs.

Comment l'entreprise essaie-t-elle d'améliorer son trafic ?

En premier lieu, *via* Google avec, d'une part, le référencement naturel (liste principale de Google) qui nécessite cependant, en interne, un important travail sémantique pour figurer en bonne place sur cette liste lors des recherches d'internautes et, d'autre part, les liens sponsorisés qui figurent en haut à droite de la page Google, accessibles moyennant finance.

En deuxième lieu, *via* l'affiliation sur de petits sites (40 000 sites sont affiliés), ce mécanisme permettant de faire apparaître une offre de Pixmania à l'occasion d'une recherche sur l'un des sites affiliés.

En dernier lieu, *via* les comparateurs.

- La qualité du service « Coliposte » s’est considérablement améliorée ces cinq dernières années, à la plus grande satisfaction de nombreux e-commerçants, dont Pixmania.

Au total, l’entreprise propose cinq méthodes de livraison (six en France) : Coliposte, livraison express, livraison « superexpress », point relais (mode d’acheminement le moins onéreux), point retrait et, en France, un service spécial d’acheminement pour les produits volumineux.

- Avec la croissance de l’activité C2C, Pixmania a récemment décidé d’organiser l’hébergement d’offres de particulier qui devrait voir le jour au cours du 2<sup>nd</sup> semestre 2011. Cette proposition sera essentielle car elle devient complémentaire, dans l’esprit du consommateur, de l’activité B2C, puisque ce dernier envisage de plus en plus, dès l’acte d’achat, la perspective d’une revente. Cette démarche d’ensemble est cohérente avec une « activité produit » de plus en plus forte, sans que le C2C n’engendre d’effets pervers mesurables en termes de demande de biens neufs.

- L’e-commerce accroît la pression concurrentielle. D’une façon générale, l’e-commerce permet une certaine « prise de pouvoir » du consommateur. Par exemple, grâce à l’information diffusée sur la toile, les protections du marché tendent à disparaître les unes après les autres. Cependant, beaucoup reste à faire et il y a encore trop de « gentlemen agreements » ; par exemple, il est inacceptable que les poussettes soient systématiquement vendues, en France, 20 % à 30 % plus chères qu’en Italie et en Espagne.

Naturellement, la concurrence par les prix fait craindre une baisse problématique des marges. Dans une vision prospective à un horizon de dix ans, le principal risque pesant sur le développement de l’e-commerce serait que les marques ne s’orientent pas vers une accessibilité de leurs produits homogènes entre les différents circuits de distribution, ce qui entraînerait des disparitions massives d’e-commerçants, à l’exclusion des opérateurs majeurs. Par exemple, il serait particulièrement dommageable qu’Amazon use de sa position dominante pour obtenir des conditions tarifaires bonifiées auprès de ses fournisseurs, si ces conditions n’étaient pas étendues aux autres e-commerçants dans une proportion leur permettant de demeurer concurrentiels.

\*

La visite des locaux administratifs de Pixmania montre une grande spécialisation sectorielle et fonctionnelle. Quelques remarques au gré de notre visite :

- la fonction de « community manager », qui gère les interactions sociales avec les clients *via* les réseaux sociaux, est en plein essor ;

- un « software » analyse le degré de sécurité des commandes en fonction de leurs caractéristiques. Si le taux de sécurité calculé par le programme s'avère inférieur à 90 %, la société appelle pour s'assurer que la commande n'est pas dommageable (exemple : cas d'une carte volée). Avec ce système, le taux de fraude est tombé à 0,1 %, le plus faible parmi les grands e-commerçants ;

-la fonction de contact avec les fournisseurs s'avère d'autant plus étoffée qu'il n'est pas toujours facile pour un e-commerçant, ainsi qu'il a été dit, d'être systématiquement livré de tous les biens existant sur catalogue : il ne faut pas hésiter à chercher à se fournir à l'étranger...

- on remarque la présence de nationaux correspondant aux différentes versions étrangères du site de Pixmania, car seuls les natifs peuvent parvenir à une traduction parfaitement naturelle.

### III. CASINO (MAGASIN EXPÉRIMENTAL DESTINÉ AUX MALVOYANTS) ENTRETIEN AVEC JEAN PREVOST, DIRECTEUR DE L'INNOVATION, THIBAUT DE POMPERY, DIRECTEUR DE CRÉATION ET JEAN-LUC FECHNER, CHARGÉ DES RELATIONS EXTÉRIEURES

*Le 18 octobre 2011*

Le supermarché expérimental, situé dans le laboratoire de recherche de l'institut de la vision, dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement à Paris, est présenté par MM. Jean Prévost, Directeur de l'Innovation, Thibault de Pompery, Directeur de Création et Jean-Luc Fechner, Chargé des relations extérieures chez CASINO. C'est le premier magasin entièrement numérique en Europe. Sa conception s'inscrit dans une démarche plus large, d'adéquation aux besoins des « seniors » ; elle est le fruit d'une collaboration avec des experts de l'institut de la vision (ergothérapeutes et ergonomes) et des entreprises comme Think&Go NFC, Vélum, Pricer, ainsi que des entreprises du pôle de compétitivité Cap Digital comme I Dact.

Suivant une démarche itérative, un long travail a été effectué avec des personnes malvoyantes afin de parvenir, par touches successives, à des solutions satisfaisantes. On peut compter 1,7 million de personnes malvoyantes en France, ce phénomène touchant 30 % des plus de 75 ans. Une personne est considérée comme malvoyante dès lors qu'avec la meilleure correction possible, sa vue ne dépasse pas 3/10<sup>e</sup> à chaque œil. Par ailleurs, 55% des français souffrent d'un trouble de la vision.

La présente démarche s'inscrit dans un environnement technique globalement favorable à l'amélioration de la situation des malvoyants. Par exemple, le développement par Essilor de lunettes « high-tech » permettra bientôt des « zooms arrière » propres à élargir le champ de vision dans la zone

de netteté oculaire, qui rétrécit avec l'âge (glaucome, rétinite pigmentaire), et des « zooms avant » ou autres rehaussements d'images, afin de mieux percevoir certains détails - ce qui serait particulièrement utile aux malvoyants atteints de déficit central (DMLA). Par ailleurs, la diffusion du mobile, susceptible de comporter un nombre croissant de fonctionnalités, permet d'orienter vers ce support « généraliste » des applications et des technologies susceptibles de concerner tout particulièrement les personnes souffrant d'un déficit de vision.

Dans le magasin expérimental, le premier axe d'amélioration en direction des malvoyants concerne les emballages. Les contrastes sont renforcés, aussi bien pour les informations écrites et les pictogrammes que pour les dessins, qui doivent décrire le produit sans « mise en scène » risquant de conduire à des confusions quant au contenu exact. En bas des paquets, les informations clé (poids, temps de préparation, date limite de vente, etc.) figurent en gros et dans un ordre identique pour tous les produits.

Le second axe repose sur l'utilisation de puces « NFC » (near field communication), disposées à l'emplacement de chaque référence. Le site visité est ainsi le premier magasin « full NFC ». En apposant un mobile sur les étiquettes comprenant cette puce, des informations apparaissent à l'écran, dans un format compatible avec le défaut de vision de la personne. Ces informations sont le cas échéant personnalisées : des alertes en rapport avec des intolérances pré-renseignées sur le mobile (gluten, etc.) ou d'autres informations (présence de porc, etc.) apparaissent avec le renfort, sur option, d'une explicitation sonore.

Grâce à ce procédé, le montant total des achats s'impute au fur et à mesure sur l'écran, contribuant aussi à une bonne maîtrise du budget. Enfin, cette technique permet, pour ceux qui ne souhaitent ou ne peuvent pas composer ou acheminer leur panier à la caisse ou chez eux, de faire remplir ou livrer ce panier à leur domicile (sur ce dernier point, des améliorations annexes sont recherchées ; elles reposent notamment sur le renoncement aux véhicules avec des livraisons effectuées principalement à pied, par une main-d'œuvre locale).

A noter que la technologie NFC doit être distinguée de la technologie RFID (radio frequency identification) qui, fort répandue, fonctionne à une distance pouvant atteindre trois mètres et dont l'emploi a donc été ici exclu puisqu'il conduirait à un risque important de confusion des produits. A titre d'exemple, la puce NFC est d'ores et déjà utilisée pour le pass Navigo.

Par ailleurs, ces puces peuvent être utilisées pour les commandes à domicile. On peut, en effet, les disposer sur un « tableau de courses » où elles sont repérées par le nom ou une représentation des produits habituellement achetés, permettant une commande directe et simplifiée, *via* son mobile, par apposition sur les puces correspondantes aux produits dont on a besoin ; mieux : le tableau n'est pas figé car le mobile peut agir sur la puce en

modifiant le produit auquel elle renvoie. On peut encore envisager de disposer ces puces près des emplacements de stockage respectifs des consommables domestiques.

(A noter que certaines techniques développées par ailleurs, telles que le « réfrigérateur intelligent », qui repère les produits manquants et les commande directement, ne sont peut-être pas, en dépit d'une séduction certaine, promises à un essor irrésistible, car les consommateurs souhaiteront toujours garder un minimum d'initiative sur leurs achats).

Autre amélioration, le mobile peut, en faisant apparaître des plans simplifiés, aider une personne à se guider jusqu'au magasin Casino (en signalant, le cas échéant, d'autres magasins « partenaires » - boulanger, pressing, etc. - d'intérêt immédiat pour le consommateur), et dans le magasin.

Ultérieurement, les puces pourraient aussi comporter de nouvelles fonctionnalités, telles que l'historique des températures et garantir ainsi, par exemple, la continuité de la chaîne du froid.

Toutes ces améliorations, tant en termes de packaging que de fonctionnalités nouvelles *via* un recours généralisé aux puces communicantes, résultent d'une démarche orientée vers un certain public : les personnes malvoyantes et plus généralement les « seniors ». Mais elles débouchent concrètement sur des améliorations appréciables par un public bien plus large, tant en termes de lisibilité des emballages que d'enrichissement de l'information et de volants de liberté supplémentaires dans les séquences d'achat. C'est pourquoi Casino entend les étendre à l'ensemble de ses magasins.

Bien entendu, une adoption plus générale, par d'autres distributeurs et producteurs, de ces techniques et de ces nouveaux canons de lisibilité et d'information, engendrerait une baisse des coûts (la puce NFC revient actuellement à environ 15 centimes d'euros, ce qui exclut encore de la placer sur les produits eux-mêmes) et renforcerait l'homogénéité de l'offre au sein même du réseau des magasins Casino, qui ne propose pas que des produits portant sa marque.

L'enseigne mise donc sur sa capacité d'entraînement auprès d'autres marques pour leur faire intégrer certaines des contraintes de packaging initialement identifiées à l'intention des malvoyants, et auprès des autres grands acteurs de la distribution, pour utiliser les puces NFC. Quoi qu'il en soit, et dans l'état actuel de la technique, Casino compte équiper ses magasins en puces NFC dans les meilleurs délais.

Ces puces présentent d'autres avantages, notamment par rapport aux « tags »<sup>1</sup> de type « QR code » (technologie permettant d'accéder à de

---

<sup>1</sup> Code barre bidimensionnel (carré), à la différence des codes barres « classiques », suite unidimensionnelle de traits.

l'information *via* un mobile en « photographiant » le code, qui renvoie à une page disponible sur la toile) : étant uniques, elles garantissent la consistance de l'information.

En revanche, presque tous les mobiles reliés à Internet peuvent lire les tags, alors que la lecture des puces est une fonctionnalité relativement récente ; d'ailleurs, on ignore encore si Apple intégrera un jour cette fonctionnalité dans ses iPhones. Mais la proportion des mobiles commercialisés qui communiquent avec les puces NFC est d'ores et déjà très significative.

En outre, comme il se trouve que la puce NFC ne fait pas transiter l'information délivrée par Internet, elle tend incidemment à dissuader les « nouveaux barbares » (Google, Amazon, Facebook...) de s'immiscer, par cette porte, dans la chaîne de valeur afin de ponctionner des rentes opportunistes - par exemple, sur le signalement de concurrents proposant des prix moins élevés. D'une façon générale, la maîtrise technique et la commercialisation des « tags » constituent un enjeu important, qui comporte encore de nombreuses inconnues...

Quoi qu'il advienne, on souligne que, le cas échéant, toute réorientation ultérieure vers une autre technique de lecture (tags ou autres puces ou technologie à naître), demeurerait sans incidence sur la détermination de l'enseigne à la mobiliser dans l'ensemble de ses magasins afin de permettre aux personnes malvoyantes d'accéder, dans les meilleures conditions, aux produits, aux informations et aux services précédemment décrits.

Enfin, dernier axe d'amélioration orienté « client », Casino expérimente un nouveau site fonctionnant sur écran tactile, travaillé dans le sens d'une intuitivité, d'une clarté et d'une simplicité maximales, avec des produits présélectionnés en fonction des choix antérieurs ou d'une sensibilité déclarée à certaines caractéristiques des produits (promotions, bio etc.). Des fonctionnalités plus élaborées débouchent sur d'autres suggestions, destinées par exemple à la confection de plats composant des repas proposés sur la base de différents critères (budget, nombre de convives, indications caloriques, contexte...), ou résultant du choix de thèmes transversaux tels que, par exemple, la fraise (appelant ici la proposition simultanée de fraises fraîches, de macarons et de gâteaux aux fraises...).

Un objectif majeur de ce site est, au travers de propositions pertinentes et lisibles, de ne pas « enfermer » des personnes, notamment malvoyantes, dans une gamme de produits rituellement sélectionnés, sans risquer pour autant de les égarer vers des choix qui ne leur correspondraient pas.

Qu'elles soient à l'initiative de l'enseigne ou de nature locale, les expérimentations autour de l'e-commerce impliquant Casino sont nombreuses : à Auxerre avec des téléphones connectés et tactiles ; à Marseille, avec l'opération « tout numérique » ; ainsi que dans certaines villes moyennes.

#### IV. CHRONODRIVE (MAGASIN DE BRIE-COMTE-ROBERT), ENTRETIEN AVEC JULIEN MAQUAIRE, DIRECTEUR DE MAGASIN ET LUDOVIC DUPREZ, DIRECTEUR GÉNÉRAL ET COFONDATEUR DE CHRONODRIVE

##### **27 octobre 2011**

Dans un Chronodrive, la trajectoire du client se fait en voiture, et commence par le renseignement d'une borne accessible à la place du conducteur.

Ce dernier y est invité à donner le code d'identification de sa commande, qui lui a été communiqué à l'issue de ses achats sur le site électronique du magasin. Les achats validés *via* un i-phone sont prêts en une demi-heure, ceux effectués *via* l'application destinée aux PC en une heure et demie. Une fois prêtes, les commandes sont conservées 24 heures.

Le client a aussi la possibilité de payer à moment là s'il a préféré, à l'issue de sa commande sur Internet, en différer le règlement. Enfin, la borne permet d'accéder directement à un choix simplifié d'articles, ce qui permet de servir des clients n'ayant effectué aucune commande préalable.

La borne indique ensuite au conducteur un emplacement de parking numéroté qu'il doit rejoindre en vue du chargement de ses courses. Elles sont acheminées vers le véhicule dans un délai moyen de deux minutes, le magasin s'engageant sur un délai inférieur, en toute hypothèse, à 5 minutes.

Le drive visité fait environ 7 000 mètres carrés mais les plus petits occupent 3 000 mètres carrés. La surface d'un drive est environ trois fois moindre que celle d'un supermarché permettant un débit équivalent.

La formule confère aux consommateurs une meilleure maîtrise budgétaire : moins de tentations au hasard d'un vagabondage dans les rayons, même visibilité des produits quel que soit leur positionnement prix, et imputation automatique du total commandé sur l'écran. Le gain de temps étant l'avantage central procuré par Chronodrive, son cœur de cible est le ménage bi-actif avec l'enfant, mais les commandes multiples sont par ailleurs nombreuses, qu'elles résultent de solidarités familiales ou locales, ou qu'elles contribuent à des services à la personne. Au sein des ménages, on observe que ce sont fréquemment les hommes qui prennent livraison des courses préalablement commandées par leurs épouses...



L'entreprise investit énormément sur la qualité du contact, aussi bien à la livraison (les fruits et légumes sont montrés, les œufs vérifiés...) que sur le site web. Par ailleurs, l'enseigne fait des efforts d'intégration architecturale. Le modèle peut être considéré comme globalement vertueux, notamment en matière de développement durable :

- les sacs dans lesquels les marchandises sont livrées peuvent faire office de sacs poubelles (forme adaptée), ou bien être rapportés à la livraison suivante en vue d'un recyclage ;

- l'emprise foncière est plus faible ;

- la séparation des produits dans différents ateliers par homogénéité de température de conservation évite les déperditions d'énergie rencontrées dans les grandes surfaces ;

- les clients diminuent généralement leur temps de trajet automobile lorsqu'ils recourent au drive, car les déplacements sont souvent remplacés par de simples détours, lorsque le drive ne se situe pas exactement sur une boucle domicile-travail.

L'entrepôt se compose de quatre ateliers. Les produits référencés sont au nombre de 10.000.

Le premier atelier, de loin le plus grand, contient l'ensemble des produits non frais et non réfrigérés. Les cartons de livraison des fournisseurs, succinctement ouverts (les fabricants n'ont pas adapté leurs conditionnements aux drives), sont disposés sur des rayons dont la géographie est étudiée pour réduire au maximum la trajectoire de préparateurs qui, munis d'un appareil connecté au centre informatique du magasin, arpentent les allées selon un itinéraire optimisé pour collecter tous les produits d'une même commande. Les « paniers » ainsi préparés sont ensuite entreposés dans l'attente de leurs acheteurs. Le visiteur est frappé par la faiblesse des stocks - le nombre d'unités disponible pour une même référence semble réduit -, ce qui suppose une gestion en flux tendus auprès des fournisseurs ainsi qu'une connaissance probabiliste assez poussée de la composition des commandes.

Le deuxième atelier comporte les produits refroidis (viande, yaourts...) mais non congelés. La partie des commandes concernant ce type de produit est, ici aussi, préparée à l'avance.

Le troisième atelier est celui des surgelés. Pour ce qui les concerne, ils sont adjoints au dernier moment, lors de la livraison, afin de réduire au maximum les risques de rupture de la chaîne du froid.

Le quatrième atelier comprend les fruits et légumes qui font en revanche, eux encore, l'objet d'un regroupement préalable dans l'attente du client. L'enseigne, après avoir dans un premier temps hésité à proposer des fruits et légumes, a finalement décidé d'en proposer un large choix, en mettant l'accent sur la qualité, de telle sorte que la formule du drive soit également convaincante pour les personnes qui, sans cette démarche, y auraient renoncé en considérant qu'elles auraient été, en tout état de cause, condamnées à faire d'autres courses pour les produits frais.

Lorsque le client arrive, la commande est assemblée, et complétée par les surgelés et les pondéreux (eaux minérales etc.).

Il semble que cette formule s'intègre plutôt harmonieusement dans les éco-systèmes commerciaux locaux, car l'usage des drives laisse toute leur place aux petits commerces pour les « courses plaisir », tandis qu'ils accompagnent volontiers certains événements locaux et donnent parfois, dans une démarche de bienfaisance ou de mécénat local, diverses fournitures (goûters, etc.) à des publics, le cas échéant fragiles, identifiés localement.

## COMPTE RENDU DE L'ATELIER DE PROSPECTIVE SUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

**Mercredi 28 septembre 2011**

Présidence de M. Joël Bourdin

**M. Joël Bourdin, président, rapporteur.** – Je remercie tous les participants à cet atelier. Créée il y a deux ans, la Délégation sénatoriale à la prospective réfléchit aux enjeux du temps long, pour éclairer les choix présents. C'est avec cette volonté de ne pas rester « le nez dans le guidon » que nous nous penchons aujourd'hui sur un secteur extrêmement dynamique : le commerce électronique. Nos débats nourriront un rapport sur l'avenir de l'e-commerce que je présenterai dans quelques semaines au nom de la Délégation.

Notre chef d'orchestre ce matin sera André-Yves Portnoff, de Futuribles International, qui a accepté d'animer nos échanges.

**M. André-Yves Portnoff, Futuribles International.** – Nous nous réjouissons que le Sénat se penche, avec une vision prospective, sur le numérique.

Nous avons eu fort à faire, dans un pays où, en 1993, le rapporteur du premier rapport officiel sur le sujet doutait en privé de l'avenir d'Internet : « *ce truc ne marchera jamais car il n'est pas centralisé...* ». À l'époque, Michel Serres réunissait les encyclopédistes, qui étaient sûrs qu'une éventuelle encyclopédie numérique leur incomberait car « *c'est le contenu qui compte* » ; Encarta naissait six mois après, et Wikipédia un an plus tard.... Il y a dix ans, un grand chercheur citait les difficultés d'Amazon pour preuve que le commerce électronique ne marchait pas ; aujourd'hui, Amazon s'appête à annoncer des initiatives qui vont bouleverser l'édition numérique et papier...

**Premier sujet : quels sont les facteurs, les innovations qui vont influencer l'e-commerce ? Et quel sera l'impact de ces évolutions sur le commerce en général et sur les territoires en particulier ?**

**M. Philippe Moati, professeur à l'Université Paris-Diderot.** – Question gigantesque ! Le développement technologique est évidemment une première réponse : il a été considérable depuis dix ans et, après la généralisation du haut débit, le développement du mobile ouvre de nouvelles perspectives. Mais la technologie sera au service d'un projet : elle suit un développement ordonné. Au prospectiviste de dire quelles trajectoires seront explorées et retenues.

Animé par trois catégories d'acteurs (distributeurs, consommateurs et fournisseurs), le fonctionnement des marchés de consommation est en pleine mutation : j'ai parlé de « *nouvelle révolution commerciale* », titre de mon dernier ouvrage. L'e-commerce en est une facette. Le sens de l'histoire, c'est l'« orientation client ».

D'un marché classique, centré sur la transaction autour de produits de l'amont vers l'aval, on passe à une dimension servicielle : le client, plus informé, n'est plus le point d'aboutissement mais le cœur de la réflexion et le point de départ de la démarche. À l'industriel, en effet, d'apporter des solutions aux problèmes de la clientèle. L'e-commerce est l'un des moyens de mettre en musique cette approche, dans le cadre d'un dispositif global, que j'appelle « *plateforme servicielle multimodale* », centrée sur le client.

**M. André-Yves Portnoff.** – L'écoute de la demande du client peut-elle aller jusqu'à une production déclenchée par le client ?

**M. Philippe Moati.** – Bien entendu ! La fourniture d'un service implique une coproduction. Les clients interviennent ainsi en amont, indirectement, car le vendeur aura une meilleure connaissance de leurs demandes, ou plus directement. Le client d'Ikea ne participe-t-il pas déjà à la production du produit final ? Il faut que ce potentiel se réveille. Le commerce en ligne n'est pas le commerce d'il y a vingt ans !

**M. André-Yves Portnoff.** – D'où un nouveau métier, celui de l'orchestrateur qui écouterait la demande du client et orchestrerait l'offre en conséquence.

**M. Philippe Moati.** – Je l'appelle « intégrateur » : il intègre la demande client et les compétences de partenaires spécialisés pour produire des solutions efficaces. Ce nouveau métier crée des velléités, chez les distributeurs, les industriels, les grands réseaux, Poste, électriciens ou banques... Un assureur vend aujourd'hui des alarmes ; la Poste propose des services à la personne. La conséquence en est le décloisonnement de marchés jusqu'alors étanches, structurés par branches, et une concurrence plus subtile.

**M. André-Yves Portnoff.** – Entre risque de désintermédiation et réintermédiation, il y a des jeux d'acteurs intéressants à observer.

**M. Jean-Rémi Gratadour, vice-président de l'Association de l'économie numérique (Acsel), directeur e-commerce de GeoPost.** – Nombre d'acteurs de l'e-commerce ont atteint une taille qui leur permet de se développer à l'international, et envisagent l'Europe comme un marché unique. Depuis 2009, l'Europe est le premier marché mondial pour l'e-commerce, avec un chiffre d'affaires de 173 milliards d'euros, contre 172 milliards de dollars aux Etats-Unis. Les acteurs souhaitent dépasser les frontières de langues et de territoires d'un marché qui reste très fragmenté. Si les obstacles de marketing sont rapidement franchis, les murs réglementaires n'ont pas été abattus. Or il faut décloisonner ce marché, permettre l'acheminement et le retour des produits d'un bout à l'autre de l'Europe. Le catastrophique projet de

réglementation européenne sur les retours gratuits a heureusement été écarté, mais le temps presse : la Chine est en passe de devenir le premier marché mondial. Les flux, qui se font aujourd'hui de la Chine vers l'Europe, risquent de s'inverser. Le marché sud-américain, très européenisé, est également en pleine croissance. En Europe, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et la France représentent à elles seules 70 % du marché, mais la croissance de l'e-commerce est plus dynamique en Espagne ou en Italie, ainsi que dans les pays de l'Est, qui représentent un grand potentiel de consommation.

L'enjeu territorial se double d'une réalité logistique, celle de la stratégie de localisation des entrepôts : faut-il un entrepôt par pays, ou une centralisation permettant de servir l'ensemble du territoire européen depuis un point unique ?

L'Association de l'économie numérique (Acsel) va publier un livre sur le phénomène de l'e-commerce transfrontalier, et élabore un baromètre afin d'en donner une représentation internationale.

**M. André-Yves Portnoff.** – Pour Yves Bayart, spécialiste de la vente par correspondance (VPC), il faut élaborer la législation européenne dans la concertation, en laissant aux acteurs le temps nécessaire - voir la norme « 3 D secure ». L'on doit également penser davantage aux clients asiatiques, en adaptant les sites à leurs exigences, notamment en matière de tourisme.

**M. Jean-Rémi Gratadour.** – En effet. Il faut homogénéiser les dispositifs, et maîtriser le risque pour les entrepreneurs. N'oublions pas la périphérie de l'Europe : la Turquie sera demain un marché important ; en Pologne, le taux de croissance de l'e-commerce est de 40 %. La crise entraîne une recherche des meilleurs prix : le consommateur se tourne davantage vers l'e-commerce, comme autrefois vers la VPC, qui a toujours profité des périodes de crise. Le potentiel de croissance est réel. Nous sommes à l'aube d'une grande transformation des chaînes de production. La France doit y prendre sa part.

**M. Jean Prévost, directeur de l'innovation du groupe Casino.** – D'une certaine manière, je représente le petit épicier de province : en effet, avec neuf mille points de vente (Franprix, Leader Price...), la proximité est le fonds de commerce du groupe Casino, par ailleurs propriétaire de CDiscount, majoritaire au Brésil ou en Colombie, présent au Vietnam ou en Thaïlande... Nous ouvrons un point de vente par jour en France !

Les périodes de crise engendrent de nouveaux styles de commerce. C'est à Rochdale, frappée par la crise du coton, que se crée en 1844 les Équitables Pionniers, une des premières coopératives de consommation. En 1835, en pleine révolte des canuts, Michel-Marie Derrion avait déjà créé à Lyon le Commerce véridique et social... Victor Considérant et lui ont fini par être exilés – d'où la création de San Antonio et de Las Vegas.

Aujourd'hui, les comportements, les « passions », des jeunes, des seniors, des ménages, des villes sont en train de changer. « *Jamais on ne*

*vendra de chaussures sur Internet... »*, me disait, avec l'accent de Saint-Etienne, la mère de Muriel Robin « *car il faut les essayer !* » Aujourd'hui, 60 % des Converse, Nike et autres Puma sont achetés sur la toile : on peut acheter le 8 ½ d'une marque partout, et même le customiser...

**M. Jacques-Joseph Brac de la Perrière.** – Et les rendre !

**M. Jean Prévost.** – Absolument.

Voici les barbares qui arrivent : Googletila ! Appletila ! Nos valeurs leur sont indifférentes, mais iTunes m'informe avant ma banque que ma carte bleue arrive à expiration ; Google me propose des ouvrages sur mes centres d'intérêt, me relance intelligemment, et je cède. Aussi, dans nos magasins, les rayons de DVD se réduisent-ils comme peau de chagrin.

Il faut distinguer le banal du « badal », néologisme que je crée à partir de « badaud ». La rue Montorgueil n'a pas changé depuis le XIXe siècle : on continue d'y « bader ». Voir la ville, s'y promener, choisir une écharpe, un melon, ce n'est pas « banal » – et n'empêche nullement de commander ses packs d'eau ou ses tomates de Marmande sur la toile.

N'en déplaise aux grands sachems amateurs de prédictions, l'avenir, nous le faisons ! La création de Chronodrive est une idée de génie : Ludovic Duprez a changé le commerce, car il a compris qu'il y aurait un besoin de facilité. Les choses banales seront achetées en ligne. Nous cherchons d'ailleurs à mutualiser les livraisons. Les barbares, qui ne partagent pas nos valeurs, nous obligent à changer : bientôt, quand vous ferez vos courses en passant votre mobile sur un code barre, *Googletila* vous proposera un tarif plus avantageux, livraison comprise... Quel rôle dès lors pour le magasin, autre que celui de boute-train : le cheval qui « prépare » la jument pour l'étalon mais ne la monte pas ?

Nous pouvons pourtant conquérir la jument, en lui racontant une histoire. Nous travaillons en co-conception avec les marques, les associations. Ainsi, nous créons, avec le professeur Sahel, un magasin adapté aux malvoyants : souvent, les étiquettes des produits ne sont pas lisibles. *Idem* pour l'accès des magasins aux personnes handicapées : ces transformations bénéficieront aussi aux seniors. L'avenir du e-commerce, ce n'est pas la technologie, mais les histoires que l'on saura raconter.

Un mot de la Chine. La distribution a fait de grandes erreurs, car le consommateur voulait le prix le plus bas. À acheter du coton mercerisé en Turquie pour le faire traiter en Chine ou au Bangladesh et le vendre en France, on a désertifié nos campagnes et détruit notre industrie. Aujourd'hui, nous cherchons d'abord à proximité, ensuite en France, puis en Europe. Il n'y a pas de fatalité chinoise ! Je veux que le groupe soit réellement européen. Pas question d'adopter le GS-One et d'imposer les codes-barres américains. Pas question que nos données et notre capital partent dans d'obscurs *clouds*. Notre petit pays est celui de la Renaissance, des Lumières. Où sont les Diderot d'aujourd'hui ?

**M. André-Yves Portnoff.** – Nous reviendrons sur la désintermédiation face aux barbares. Que vous prôniez le retour en Europe et en France me comble, car Futuribles s’attache à démontrer que l’on peut être compétitif en produisant en France, même des pinces-à-linge en Auvergne ! L’ouvrage que nous venons de publier, *Aux actes, citoyens*, appelle à revenir aux valeurs des Lumières, car la capacité d’innover passe par la tolérance.

**M. Pierre Volle, professeur de Marketing Management à l’Université de Paris-Dauphine.** – La conjonction entre commerce et relation client connaît une profonde transformation, reflet de vingt ans de développement technologique. Elle se traduit d’abord par un basculement vers une orientation client – n’est-ce pas retrouver l’étymologie du mot commerce ? Le master de Dauphine s’intitule d’ailleurs « Distribution et relation client ». L’e-commerce s’inscrit dans un mouvement d’inversion des flux. Nombre d’entreprises se lancent dans l’e-commerce en parallèle d’interfaces relationnelles, développant une connaissance et une orientation client sophistiquée et profitable.

Les pouvoirs publics doivent mieux accompagner les entrepreneurs qui souhaitent développer leurs marques à l’international. La crispation suscitée par le projet de refonte de la directive européenne était symptomatique.

Il y a dix ans, on n’imaginait pas vendre des chaussures en ligne. Mais, avec l’arrivée des marques, on retrouve des produits connus : comme l’a dit Jean Prévost, la pointure est toujours la même ! Le très haut débit a transformé l’acte d’achat. Sur Zappos, la vivacité de l’expérience d’achat est supérieure à celle qu’offre un magasin de chaussures traditionnel.

Plus vivace, parce que le consommateur y trouve une information plus complète et plus fiable. Raison pour laquelle Internet est très utilisé comme source primaire d’information, avant l’achat en magasin.

Cette tendance est d’ailleurs révélatrice de la fragmentation du processus d’achat. Je m’explique : dans les années 1970, le credo, selon la formule de Carrefour, était « *tout sous le même toit* » ; aujourd’hui, le consommateur, après s’être informé auprès d’un fournisseur, achètera chez un deuxième fournisseur un produit qu’il fera réparer chez un troisième. Cette évolution entraîne une fragmentation de la chaîne de valeur qui consiste, non en une désintermédiation, mais en une ré-intermédiation avec l’apparition de nouveaux acteurs entre le distributeur traditionnel et le consommateur final. Un exemple parmi d’autres, Facebook et sa nouvelle « Timeline ». Dans ce domaine, nous ne sommes pas au bout de nos surprises... Quoi qu’il en soit, nous aurons besoin d’un intégrateur ou d’un orchestrateur capable de mettre un peu d’ordre dans ce processus d’achat toujours plus complexe.

Cette fragmentation de la chaîne de valeur, qui oblige les acteurs à plus de coopération, provoque également une recomposition du modèle d’affaires. De manière classique, les distributeurs avaient essentiellement pour source de revenus les marges commerciales. Les nouveaux acteurs, eux,

doivent trouver d'autres ressources : en général, la publicité, mais aussi l'apport d'informations. Résultat, les distributeurs deviennent des médias, des apporteurs de solutions, des pivots de l'éducation des consommateurs – notamment, par la mise en ligne de fiches-produit. Cependant, pour reprendre l'image du boute-en-train, ils ne parviennent pas toujours à monétiser cet effort d'information.

Avec l'électronisation du commerce, l'e-commerce, auquel on consacre aujourd'hui des ouvrages savants, perdra peut-être demain ses spécificités. On peut, en effet, anticiper une fusion des modèles web to store et store to web. Il y a cinq ans à peine, personne n'imaginait cette innovation collatérale du commerce électronique que constitue le drive, qui connaît le succès en France avec une centaine de points de vente. Bref, l'e-commerce ne sera plus qu'une modalité commerciale, parmi d'autres. Sa particularité est de reposer sur une inversion complète de la chaîne de coproduction et des flux logistiques : ce n'est plus le client qui se rend en périphérie à la rencontre de l'offre, mais le produit que l'on amène en centre-ville au client. Voyez le dernier magasin virtuel de Tesco en Corée du Sud qui permet à ses clients de faire leurs courses en photographiant les produits dans le métro avec leur smartphones le matin, pour être livrés le soir en rentrant du travail...

Pour finir, un mot sur le développement de la perspective internationale, qui est tout à fait critique notamment dans le secteur du tourisme. En France, l'e-commerce s'adresse d'abord aux Français. Voyez les boutiques en ligne des grands musées : celles du Met ou du Moma sont ouvertes sur l'étranger alors que celle du Louvre s'adresse aux Français...

**M. André-Yves Portnoff.** – Effectivement ! De nombreux sites de musées ne sont même pas traduits en anglais – je l'avais montré dans une étude pour Atout France. Vous avez évoqué la vivacité de l'acte d'achat en évoquant les chaussures. La rencontre avec un tableau peut être, elle aussi, plus vraie sur internet que nature. Grâce à Google Earth, on peut désormais visiter le Prado depuis chez soi. Internet, nous y reviendrons, permet de créer une attractivité des territoires à distance.

Yves Bayart a évoqué un déficit de formation et de compétences dans l'e-commerce. Qu'en pensez-vous, Pierre Volle, en tant qu'universitaire ?

**M. Pierre Volle.** – L'e-commerce impose une montée en compétences dans des domaines aussi différents que la logistique, le marketing ou encore la « connaissance client ». Nous devons accompagner nos entreprises sur ce terrain. Je suis heureux de participer à cette aventure d'autant que ces connaissances sont exportables.

**M. Jacques-Joseph Brac de la Perriere, délégué général de Ville et Transports en Ile-de-France.** – Il existe désormais une formation spécifique à Cergy...



**M. Pierre Volle.** – Effectivement, l’offre de formation se développe à l’université comme dans les écoles. L’e-commerce se vend mieux que le marketing traditionnel...

**M. Ludovic Duprez, directeur général de Chronodrive.** – Nous nous sommes lancés dans l’aventure du *drive* à partir d’un constat simple : la livraison à domicile, idéale à Paris, est une fausse bonne idée pour les zones moins denses. Nous l’avons donc remplacée par le retrait des courses au *drive*. L’heure n’est plus à la joie des grosses courses en famille le samedi matin. Maintenant, les clients veulent gagner de l’argent, gagner du temps. Cela nous a conduits, après une expérience menée avant l’ouverture de notre première boutique en 2004, à proposer des produits frais, ce que nous n’avions pas prévu initialement.

Malgré toute l’importance des évolutions technologiques, comme le haut débit ou les *smartphones*, l’essentiel de notre métier reste la connaissance du client. Le vrai savoir-faire est la personnalisation de ce que j’appelle la « relation entrante » qui va du client vers l’entreprise. Par exemple, un client aime-t-il une marque de camembert que nous ne proposons pas ? À nous d’y être attentif et de la référencer. Même logique concernant « la relation sortante », de l’entreprise vers le client. Les mères de famille ont-elles besoin d’un paquet de couches par semaine ? À nous de proposer des systèmes d’abonnement.

Après la désertification industrielle, la désertification commerciale ? Le *drive* est un modèle vertueux pour les territoires, sans parler des ses atouts pour l’environnement. De fait, le temps gagné en hypermarché permet aux clients d’aller acheter leur épaule d’agneau, un produit que nous ne référençons pas, chez le boucher en centre-ville. Marcq-en-Barœul, où nous avons débuté, a renoué avec les métiers de bouche. À nous les courses-corbée ; aux artisans, les courses-plaisir.

Par rapport aux *pure players*, nous avons la chance de nous appuyer sur des « *brick and mortars* », c’est-à-dire des points de vente en dur où des personnes savent créer une relation chaleureuse avec le client. Pour élargir le champ des possibles, nous réfléchissons actuellement à un partenariat avec La Poste afin que la communauté de nos clients – car ils forment une véritable communauté – puisse retirer ses colis chez nous.

**M. André-Yves Portnoff.** – En effet, mieux vaut se définir par le savoir-faire, quand les technologies évoluent si rapidement. Entre le microsillon et le mp3, l’inchangé est le plaisir d’écouter de la musique. Ce qui est central, c’est l’attente du client. Je ne cesse de le répéter à EDF : leur métier n’est pas de faire fonctionner des centrales nucléaires...

**M. Thierry Petit, directeur de Showroomprivé.** – Deuxième acteur de la vente privée en Europe, Showroomprivé, 180 millions de chiffre d’affaires et 300 employés, fait partie des barbares... Notre modèle est celui du *pure player* et de la vente événementielle. L’e-commerce dans 15 ans ? L’irruption d’un nouvel acteur peut tout bouleverser en peu de temps. Une

année d'internet vaut sept ans, un peu comme pour les chiens. Soyons donc humbles et prudents par rapport aux évolutions. Il faut être hyper-pragmatique et ne pas oublier que la relation client est notre ADN.

Si l'e-commerce, le f-commerce ou le m-commerce restent fondamentalement du commerce, ils ont ceci de particulier qu'ils demandent de lourds investissements. Ils obligent à recourir à de nombreuses compétences, des ingénieurs jusqu'aux photographes et aux mannequins. Et pour être rentable, à moins d'exploiter une niche, il faut se positionner sur le marché européen –qui reste, ne l'oublions pas, le premier au monde.

Or, pour les entrepreneurs, l'Europe n'existe pas. D'abord, les législations, fiscales en particulier, diffèrent d'un État membre à l'autre. Comment être compétitif face à Amazon qui s'installe en Irlande ou eBay qui choisit le Luxembourg, des pays où l'on se fiche littéralement de l'impôt sur les sociétés ? De même, cela me rend fou que la société Asos se fasse simplement taper sur les doigts pour avoir communiqué sur les soldes deux jours avant leur début. Si nous osions un coup pareil, la DGCCRF nous tomberait dessus !

Ensuite, les investisseurs européens se comportent comme des banquiers : ils attendent des retours rapides. Aucun Français n'a accepté de financer notre développement ; nous avons dû nous tourner vers l'investisseur initial de Facebook, qui est américain.

Autre difficulté pour les entreprises françaises, la politique très agressive des acteurs du e-commerce dans les pays émergents. Pour gagner des parts de marché, ils proposent des prix très bas ce qui nous oblige à travailler avec des marges plus faibles. D'où, encore, l'importance des financements.

Des barbares ? Nous, nous respectons la réglementation française. J'ai fait l'objet de deux contrôles fiscaux cette année, comme si toute entreprise qui grossissait en France était forcément suspecte. Je ne m'en plains pas particulièrement. En revanche, je suis contre le « deux poids, deux mesures ».

**M. Jacques-Joseph Brac de la Perriere.** – En fait, vous posez la question du régulateur...

**M. Thierry Petit.** – Oui à la régulation, mais à la condition de ne pas la confier à des personnes qui n'ont jamais mis les pieds dans une entreprise de e-commerce. Prenez l'exemple du projet de la directive européenne « droit des consommateurs » : augmenter le taux de retour signifie mettre en péril toute une économie. Bel exemple du fossé entre les politiques et les entrepreneurs !

**M. André-Yves Portnoff.** – Si je ne partage pas votre avis sur la prospective, qui est un exercice primordial, je vous rejoins sur le problème plus général et très grave de la difficulté des entreprises françaises à se financer. La France aime tant les nains de jardin que ses entreprises, sitôt dépassé le seuil des 500 salariés, sont rachetées par des groupes étrangers ! L'un des fleurons français du logiciel, Ilog, a été racheté par IBM ;

PriceMinister est dorénavant japonais. Résultat, le contribuable français a aidé à financer nos concurrents...

**M. Joël Bourdin, président.** – Monsieur Petit, la commission des finances, dont je suis membre, est intervenue à de nombreuses reprises sur ces différences de fiscalité entre les Etats membres. Lors de la crise en Irlande, nous avons demandé de subordonner notre aide à la réforme de leur fiscalité. Nous n'avons pas été suivis.

L'e-commerce n'est pas le seul secteur victime de ces inégalités aberrantes de fiscalité. Prenez le cas du cheval, que je connais bien pour être un sénateur de l'Eure, les éleveurs envoient par avion leurs juments se faire câliner en Irlande...

Obtenir une harmonisation est un combat important, mais difficile car la matière relève en grande partie des autorités européennes.

**M. Ulric Jerome, directeur général de Pixmania.** – La prospective ? Tant de choses n'avaient pas été prévues ces dix dernières années...

Premier message que je veux faire passer : Pixmania, fondée par les frères Rosenblum, réalise en Europe les deux tiers de ses 900 millions de chiffre d'affaires. L'Europe, un mot sympathique, mais qui n'a pas de réalité hors de la libre circulation des marchandises. À chaque fois, nous devons nous adapter à la réalité du pays.

Ensuite, notre frustration très forte devant l'absence de dialogue avec les politiques : aucune concertation sur le projet de directive « droit des consommateurs » ! Entre mars et juin, j'ai passé 70 % de mon temps entre Strasbourg, Bruxelles et Paris auprès des députés européens et des responsables ministériels en France à expliquer, argumenter, convaincre. Je me réjouis donc de cette rencontre : venez-nous voir, vous pouvez être fiers des fleurons français de l'e-commerce.

La fragmentation du paysage européen donne l'avantage à nos concurrents étrangers. Je pense à l'américain Amazon, qui finance sa pénétration avec le *cash* généré aux Etats-Unis et pratique des prix très agressifs quand, nous, nous sommes contraints par un environnement très difficile – je pense, entre autres, à la fiscalité.

Autre difficulté, certains distributeurs pratiquent une forme de discrimination envers l'e-commerce. Ils favorisent le *retail* traditionnel – je pourrais citer certaine cafetière à 99 euros qui n'est pas précisément un produit de luxe. Pourtant, nous aussi croyons en l'interaction physique ; nous avons ouvert un magasin en 2002.

Amazon, 40 milliards de chiffre d'affaires cette année, est en passe de devenir la nouvelle Wal-Mart en Europe – ne nous voilons pas la face. Face à cette situation, nous devons capitaliser notre savoir-faire, créer une plateforme. Rendez-vous compte : en Europe, nous travaillons avec 90 taxes et 27

transporteurs différents sans parler des monnaies et des langues ! Pour retrouver l'égalité des armes avec nos concurrents extra-européens, nous réfléchissons au développement des services. Nous avons ainsi signé un accord avec Carrefour sur la partie *non food*.

Nous devons aller vite car les Chinois, quand ils en auront terminé avec leur marché intérieur, seront redoutables. Ils comprennent parfaitement le marché. Leur dictature est totalement contrôlée, mais surtout totalement financée... Si l'Europe continue d'être aussi fragmentée que réglementée, toutes les sociétés passeront dans des mains étrangères. Nous avons vendu 77 % de Pixmania à l'anglais Dixons. À l'époque, il n'y avait eu aucun projet français ambitieux autour de la table...

**M. Jacques-Joseph Brac de la Perriere.** – La fragmentation, qui entraîne de la complexité, ne fait-elle pas obstacle à l'arrivée de nouveaux concurrents ? Regardez les appellations d'origine contrôlée pour le vin...

**M. Ulric Jerome.** – Soyons réalistes : ce qui compte dans des secteurs grand public comme l'électronique ou le voyage, c'est d'abord le prix ; ce n'est pas le cas des sites de niche, qui sont de très petites tailles. Cela nous permet ensuite de dire qu'il existe 100 000 sites de commerce en ligne en France !

**M. André-Yves Portnoff.** – Certains services ne peuvent pas être délocalisés comme le tourisme, affirme-t-on dans le rapport Besson. Faux ! On peut très bien vendre des séjours en Normandie depuis le Japon. Mieux vaudrait que le patrimoine européen soit vendu par les Européens...

**M. François Copigneaux, directeur général de Coliposte.** – Dans vente à distance, il y a « distance » et l'e-commerce, comme toute vente à distance, suppose l'intervention de logisticiens pour la mise en colis et la livraison. Son but : vendre partout et presque tout. En ce sens, il est un outil pour le développement des territoires, qui ne se limite pas aux grandes agglomérations. Parmi nos clients, je peux citer un magasin d'équipements de moto de Fréjus qui vend des casques dans toute l'Europe. Grâce à internet, la broderie de Fécamp peut se vendre au Japon.

La Poste est très heureuse de participer à l'émergence de ces nouveaux acteurs qui s'inscrivent dans le mouvement initié par la vente par correspondance sur catalogue développée après la guerre. Nouveaux acteurs, nouveaux consommateurs, mais aussi nouveaux produits. CDiscount, qui a beaucoup vendu de DVD à ses débuts, évolue. Le poids moyen de ses colis, qui oscillait entre 250 et 500 g, est désormais de 4 kg. Malgré ces renouvellements, on observe un nombre de livraisons plutôt stable. Phénomène plus nouveau : avec E-bay ou PriceMinister, apparaissent des marchés entre particuliers pour les produits de seconde main qui sont appelés à un bel avenir en temps de crise.

Le souci de La Poste est de s'adapter à chaque achat : on ne livre pas de la même façon un petit livre et une machine à laver le linge. À Paris et dans

sa région, nous proposons désormais la livraison le soir avec choix du créneau horaire par SMS. On y vient. Il s'agit d'assurer un service efficace au juste prix, de renforcer la confiance du consommateur pour assurer le développement de la vente à distance.

Ce développement, dont nous nous réjouissons tous ici, suscite aussi des inquiétudes, en particulier chez les élus, qui craignent de voir disparaître les commerces de proximité et leurs centres villes encombrés de camions de distribution – Ludovic Duprez a évoqué ce point. Il faut dissiper les craintes, et souligner les réels effets bénéfiques du e-commerce sur l'environnement urbain. Le transport par La Poste, par exemple, grâce aux volumes concernés, à sa présence sur le territoire et à la synergie courrier-colis, autorise une véritable mutualisation. Nous avons conduit une étude qui montre que bien des déplacements sont ainsi épargnés. Il faut savoir qu'une voiture jaune livrant cent colis, c'est 99 véhicules de moins. Il est vrai que La Poste n'est pas seule concernée, elle ne délivre pas les produits d'alimentation ou le gros matériel, mais pour les petits colis, les élus peuvent se rassurer : ce changement dans les modes de consommation, en même temps qu'il assure un gain de temps pour les consommateurs, aide à lutter contre la congestion urbaine.

**M. Jean Prevost.** – Je peux moi aussi vous citer le cas d'une expérimentation que nous sommes en train de mener, et qui porte sur l'ensemble du processus logistique jusqu'à la livraison au dernier kilomètre : elle se fait à pied, parfois même sur un engin que nous avons rendu à la rue dont il avait disparu depuis le début du siècle dernier, le tricycle. Une dizaine de partenaires nous ont rejoint, parmi lesquels la RATP, la SNCF, La Poste – nous travaillons en étroite collaboration avec sa direction de l'innovation. L'opération se fait in vivo sur tout un quartier, où nous avons nos cobayes. La disparition des commerces ? Je n'y crois pas. Ils restent, après le dépeuplement des églises, le dernier lieu où se tisse notre lien social. Le e-commerce, loin d'être un vecteur de désertification des campagnes, sera même un outil de redensification des villages. J'y crois beaucoup.

**M. André-Yves Portnoff.** – Vous avez rappelé que la vente par correspondance n'était pas née d'hier. En France, après avoir été pionnière en la matière, elle a perdu le contrôle. Ce destin montre bien qu'il ne faut pas s'obnubiler sur l'adaptation technique. La préparation d'un catalogue à un an est tout autre chose que la vente en ligne, où l'on n'a que quelques heures pour réagir. On peut certes acheter de la technologie sur étagères, mais pas une culture. Là est bien, pour moi, toute la question : quels éléments culturels nous faut-il pour ne pas mourir demain ?

**M. Thierry Petit.** – J'y mettrais un bémol. On annonçait naguère la mort de La Redoute et des Trois Suisses à quatre ou cinq ans. Cela n'a pas été le cas. Il est vrai qu'il leur a fallu se réorganiser pour proposer une offre nouvelle, au jour le jour, mais elles y ont formidablement réussi.

**M. Ulric Jérôme.** – La Redoute et Les Trois Suisses font en effet 70 % de leur chiffre d'affaires en e-commerce. La situation est toute différente

en Allemagne, où le e-commerce ne peut prendre la même surface, pour la bonne raison qu'il ne peut être rentable, en vertu de la réglementation outre-Rhin : le consommateur peut retourner l'article... aux frais du vendeur. Or le transport est l'une de nos lignes les plus lourdes. En Allemagne, le taux de retour est de trois à quatre fois supérieur à celui que l'on connaît dans d'autres pays européens – vous comprendrez notre attention au projet de directive sur le droit des consommateurs. Si l'on incite le client à retourner, et qu'on lui permet de le faire au-delà même de sept jours, jusqu'à quatorze... C'est pourquoi nous ne plaçons en Allemagne que quatorze familles de produits sur les trente de notre palette : le risque commercial serait trop important. On estime que le chiffre d'affaires 2011 du e-commerce n'y serait que de 25 à 30 milliards d'euros, contre 31 milliards en France et jusqu'à 68 milliards en Grande Bretagne. J'ajoute que les petits acteurs que l'on évoquait tout à l'heure ne peuvent y faire leur niche, toujours à cause du retour-marchandise.

**M. Thierry Petit.** – L'Allemagne a été mal habituée par la vente à correspondance. Le client achète trois paires de chaussures, et il peut en renvoyer deux !

**M. André-Yves Portnoff.** – L'Allemagne n'est pas notre modèle en tout...

**M. Jacques-Joseph Brac de la Perrière, délégué général de Ville & transports en Ile-de-France.** – Villes et transports en Ile-de-France regroupe des collectivités et des transporteurs, parmi lesquels la RATP et la SNCF. La Caisse des dépôts compte également parmi ses membres. L'association fonctionne comme un club de réflexion pour ces opérateurs, sur les questions émergentes, en particulier en matière de logistique urbaine. Pour paraphraser Apollinaire, je dirai que la vie est lente et que l'espérance du e-commerce est violente. A la mesure de son dynamisme. Comme jadis le moteur à explosion, le béton armé ou l'ascenseur, ce nouveau mode de commercer est de nature à bouleverser la structure urbaine, même si, comme lors de la naissance de l'imprimerie, on ne mesure pas d'emblée les effets d'une telle révolution. Elle aura pourtant des conséquences sur l'environnement, l'urbanisme, les modes et les rythmes de vie. Ces évolutions à venir sont cependant plus difficiles à modéliser que la seule question des transports.

L'essentiel, à mon sens, est la notion de flux, qui engage la question du stockage puis de tout le *process* de dégroupage et de distribution. Car c'est là que l'e-commerce introduit du nouveau et exige des transporteurs qu'ils s'adaptent. Se pose également la question des infrastructures, qui appelle, de la part des collectivités, une réflexion sur la réorganisation de la régulation des flux, au niveau régional. L'Ile-de-France, pour l'heure, n'est pas encore au bout du chemin... Il s'agit d'essayer de contrôler les plates-formes, animées d'une tendance centrifuge, qui laisse derrière elle des friches urbaines, à recycler. Quant à la massification des flux, elle engage des questions comme celle de l'intermodalité, de la mutualisation, des véhicules peu polluants. Se pose, enfin, le problème de l'entrée dans les zones denses, avec deux cas de

figure, celui des villes très denses, comme Paris et celui des villes émergentes, sachant que, dans ce cas, 70 % des déplacements se font de banlieue à banlieue, et que la grande distribution y est prépondérante : le e-commerce y est peut-être mieux adapté. Des opérateurs dynamiques essaient de développer, avec les villes, des projets de création d'hôtels de logistique urbaine. Sogaris vient de remporter un appel d'offres de la SNCF pour la porte de La Chapelle, qui signifie à la fois des emplois en plus et des camions en moins (13 700 environ). L'activité de l'hôtel ira du dégroupage de la marchandise au sein du bâtiment à sa distribution par une flotte non polluante. S'y ajouteront des activités tertiaires complémentaires, et des logements, pour que le site soit économiquement rentable, mais aussi qu'il ne suscite pas un rejet par les riverains, comme cela s'est vu à Bruxelles. L'association s'emploie à accompagner ce projet, avec d'autres opérateurs, pour mettre en place des modalités de financement adaptées.

Autre piste d'amélioration, la gestion des circuits de livraison. Distripolis met en place, avec Geodis, un réseau de points de distribution, avec mutualisation des tournées. On s'inspire aujourd'hui du modèle japonais, qui a su traiter du problème de l'hyperdensité. L'appareil logistique peut gagner à être placé au sein de la ville, avec un système de conciergerie pour une distribution plus intelligente par livreurs.

Faut-il s'inquiéter d'un dépérissement des centres-villes ? Le danger est lointain, mais il est vrai qu'il faut s'en soucier. J'observe cependant que certains sites, comme Chapitre.com, ouvrent des points de vente.

**M. Philippe Moati.** - Cela vient d'être racheté.

**M. Jacques-Joseph Brac de la Perrière.** – Les boutiques apportent de l'animation à l'espace public. Il faut les conserver.

**M. Joël Bourdin, président.** – Je retiens vos constats qui nourriront ma réflexion sur l'avenir de nos villes et de nos villages, pour l'aménagement du territoire de demain. J'observe, pour revenir un instant sur ce que vous avez dit des grandes surfaces, que des rayons entiers tendent à disparaître de leurs étalages – électroménager, téléviseurs, ordinateurs... Mais cette emprise du e-commerce a, dans le même temps, un effet bénéfique sur les artisans concernés. Mon marchand d'appareils électroménagers est redevenu un artisan. Il n'a plus besoin de gérer des stocks et peut se contenter d'un petit espace de service de proximité. Même chose pour le garagiste, qui craignait de voir disparaître la station service indépendante où il proposait également des voitures sans permis. Il vend désormais des pièces de rechange pour ces mêmes véhicules et a un bel avenir devant lui : il gardera un métier. N'est-ce pas ainsi que la vie des villes et des villages va changer ? On achète en ligne, ou en drive, fort bien, mais l'après-vente ?

**M. Ulric Jérôme.** – Chez Pixmania, les appareils sont garantis.

**M. Joël Bourdin, président.** – Je songeais plutôt à l'aide à la personne...

**M. Ulric Jérôme.** – Pixmania propose aussi un service d'aide personnalisé.

**M. Joël Bourdin, président.** – En somme, nous assistons à la naissance d'un nouvel artisanat au service de nos territoires.

Les questions logistiques, elles aussi, peuvent changer la vie de nos campagnes. On peut imaginer voir des entrepôts participant à l'aménagement du territoire pour assurer au plus près le service de distribution.

Bref, nous avons à décliner les conséquences de ces innovations dont vous êtes les acteurs.

Autre exemple, le commerce en ligne a même atteint l'alimentaire, avec le système du drive amélioré. Le troisième âge même y vient. J'ai été très étonné d'apprendre qu'un de mes proches commandait des fruits sur internet.

**M. Ludovic Duprez.** - On voit se dessiner une organisation par familles, qui crée du lien social. Songeons également à ceux qui souffrent d'un handicap. Le livreur vient à domicile, pas besoin d'aller jusqu'au drive in. Une belle organisation logistique peut amener des services vertueux.

**M. Joël Bourdin, président.** – Pixmania a créé des magasins de proximité. Pourquoi ?

M. Ulric Jérôme. – Au départ, nous étions une dizaine dans un bureau de fortune. Chaque jour, des visiteurs impromptus venaient pour acheter. Comme nous avions un petit local inemployé, nous avons eu l'idée de l'utiliser comme point retrait, puis, guidés par le comportement des consommateurs, nous avons ouvert des magasins de vente directe, où s'organisent aussi des démonstrations. Nous en comptons aujourd'hui 17, dont 8 en France. Il est vrai que c'est surtout dans l'Europe du sud, où le cash et la proximité physique comptent pour beaucoup, que la demande se fait sentir. Nous sommes leaders dans ces pays où les magasins constituent une part importante de notre chiffre d'affaires.

**M. Philippe Moati.** – Une observation macroéconomique. J'ai tout à l'heure entendu dire que les activités de service ne seraient pas délocalisables. Il me semble, au contraire, qu'elles ne sont plus protégées. Comment évolue, selon vous, la géographie de l'emploi à l'échelle de l'Europe ? Avez-vous réellement besoin d'entrepôts de proximité ? Où sont localisés, aujourd'hui, les entrepôts ? Le centre de gravité ne se déplace-t-il pas vers l'est ?

**M. Ulric Jérôme.** – A 40 kilomètres de Paris, à Brétigny-sur-Orge, pour ce qui concerne Pixmania, ce qui représente 300 emplois. Il y a huit mois, nous avons ouvert notre siège social au centre de Paris : ça coûte cher, mais c'est un plus pour attirer les compétences dont nous avons besoin. S'il faut parler de coûts, reconnaissons que le recrutement, en France, coûte cher. La formation est un autre problème. C'est ainsi que nous avons ouvert un autre siège en République tchèque, à Brno. Il compte 130 collaborateurs (200 à la fin de l'année), que nous recrutons sur place. Il faut dire que l'Europe de l'est



représente un marché de 100 millions d’habitants. Une partie de notre appareil technologique y est également délocalisée, pour les besoins de la formation.

**M. Ludovic Duprez.** – La localisation relève de la responsabilité de l’entrepreneur, qui peut choisir d’être patriote. Il est vrai que la tentation est forte d’aller vers un régime fiscal plus favorable, mais nous prôtons, pour notre part, un autre modèle, qui penche pour des emplois proches des territoires. Nous sommes bridés, en revanche, par d’autres contraintes, que nous imposent les lois d’urbanisme et le régime des autorisations commerciales. En matière de localisation, cependant, ne perdons pas de vue que la grande distribution, en essaimant en Europe, a apporté une vraie valeur ajoutée au marché français. L’exemple est transposable au e-commerce. Ne lui coupons pas les ailes par une réglementation tatillonne : la France se priverait d’un fleuron. Voyez Pixmania, qui a perdu ses investisseurs français : cela est dommageable. Ces entreprises portent des valeurs pour l’ensemble de la société.

**M. Jean Prévost.** – Il me revient cette phrase effroyable d’André Thérive : « *Profitions de la province tant qu’elle est morte* ». Où s’installer ? N’importe-où, de préférence ! L’affaire se jouera dans les schémas de cohérence territoriale économique, dans la façon dont se construiront, sur le plan économique, les territoires. Sur quelque douze projets que nous menons, je vous citerais un exemple, situé quelque part en bord de mer dans le sud de la France... Nous y travaillons sur le multimodal, en réfléchissant à la manière de faire vivre les villages : quels entrepôts, quels lieux de vie ? Tout est à imaginer. Nous travaillons avec Bouygues sur les quartiers à énergie positive. Les urbanistes d’antan enfermaient nos vies dans un moule. Vous naîtrez ici, vous irez là à l’école, vous travaillerez là-bas. Le règne de l’immuable a vécu. Je travaille sur les campus de demain : nos métiers sont d’une importance capitale. Ils déterminent ce que sera la vie du futur.

**M. François Copigneaux.** – Je reviens sur la localisation des entrepôts. La distance est, à n’en pas douter, un frein : elle augmente le coût du transport. Pixmania, dont l’appareil logistique était naguère très centralisé, a changé de braquet. Il faut des entrepôts espagnols en Espagne, français en France, parce que les produits ne sont pas les mêmes. C’est là un frein à la délocalisation. Je vois en revanche pointer un autre problème, qui touche aux droits de douane, lesquels pourraient bien devenir un frein au développement. Des discussions européennes sont en cours quant à la latitude à laisser aux Etats en la matière. Attention à la tentation de dédouaner, au motif de simplifier la donne, les produits d’une valeur inférieure à 250 euros. La Chine est à nos portes. Une rupture des règles de la concurrence pourrait être fatale.

**M. Pierre Volle.** – Le souci de la logistique est légitime. Pixmania emploie 300 personnes dans son entrepôt de Bretigny. Quelque 20 %, en somme. Mais quid des informaticiens, des ingénieurs, des designers ? Au sein d’une filière, il y a des métiers plus ou moins délocalisables. La logistique n’est pas le seul enjeu.

**M. Thierry Petit.** – La délocalisation peut être un choix naturel s’il y a pénurie. Si nous avons des traducteurs dans les pays latins, c’est qu’outre l’avantage du décalage horaire, nous n’en trouvons pas en France. Si nous avons un service clients à Madagascar, et envisageons de créer un entrepôt hors de France, c’est que, face aux grands mastodontes du secteur, nous n’avons pas le choix.

**M. Joël Bourdin, président.** – Une question sur le sort des grandes surfaces, qui ne donnent pas le sentiment d’être très réactives.

**M. André-Yves Portnoff.** – On voit se multiplier les sites comme TheFind, qui proposent des centaines de milliers de produits, de la chemise à la voiture. Les grandes surfaces, à ce compte, pourraient bien se réduire à de simples vitrines, dont la visite serait préalable à une enquête sur internet pour trouver le meilleur prix.

**M. Ludovic Duprez.** – L’e-commerce, qui a conquis ses parts de marché au détriment des hypermarchés, propose d’autres réponses, en matière de prix, et de temps. Là est la difficulté pour les grandes surfaces, qui ont tenté de rebondir. Auchan travaille ainsi à trouver d’autres solutions, en lien avec le drive. Il s’y mène, parallèlement au développement sur le web, une réflexion sur la proximité, dans une logique multicanal, rendue possible par ses centrales d’achat. Il est vrai que la réussite n’est pas aussi éclatante que celle de Pixmania, mais il est plus difficile de réorganiser une affaire de type brick and mortar que de créer un pure player à partir de rien.

**M. Jean Prévost.** – Je me suis demandé quelles grandes familles de produits pouvaient être vendus sur la toile, avec pour paramètres le temps et la fonction, pour constater que, dans dix ans, les hypermarchés auront perdu, dans l’hypothèse basse, 30 à 40 % de leur chiffre d’affaires. Ils sont déjà beaucoup moins nombreux, et ceux qui survivront devront muter. J’ai été conseil du président d’Auchan, avant ma vie chez Casino. Le génie de Gérard Mulliez est d’avoir su se demander comment évoluer. Nous y travaillions alors au concept d’Aucean – on passait du « h » au « e » pour tenir compte de la notion de temps. Pour moi, il y aura, à l’avenir, plus de magasins de proximité. Et ceux qui les ont vendus il y a quelques années s’en mordront les doigts. Aux débuts de ma carrière, j’ai planché sur une commande des droguistes, que l’on appelait des marchands de couleurs, alors qu’il n’existait que sept supermarchés. Je leur ai dit qu’ils allaient perdre dans les cinq ans les marchés de la lessive, du bricolage... Ils se sont moqués, ont évoqué poliment la fougue de mon jeune âge. Je m’étais trompé. En effet, je m’étais trompé de deux ans car, trois ans plus tard, la pièce était jouée. Les choses iront très vite de même, aujourd’hui, sur l’alimentaire. Les délocalisations ? Mes outils sont la sémiologie, et les mathématiques. J’ai dû aller chercher des mathématiciens à Bratislava. Nous faisons ici ce que l’on ne peut pas faire ailleurs.

**M. Jean-Rémi Gratadour.** – On voit aujourd’hui les marques elles-mêmes penser e-commerce, y compris à l’échelle européenne. C’est ainsi que se crée un petit commerce de niche qui organise, dans le même temps, un

marketing international. La France n'est pas l'Angleterre, où prévaut une forte intégration verticale des acteurs de la distribution, les franchisés n'y sont pas rares, ce qui pousse à la recherche de compromis entre e-commerce et marques.

**M. Jacques-Joseph Brac de la Perrière.** – On a peu parlé de ce que deviendront les rythmes urbains, en conséquence du développement de l'e-commerce.

**M. André-Yves Portnoff.** – Que sera la vie de demain ? Seb, naguère n°1 du pèse personne, a perdu face à la Wii de Nintendo. Qui aurait pu imaginer une telle désintermédiation ? Il faut réfléchir à la vie quotidienne. Quelle sera-t-elle dans les domiciles massivement interconnectés ? Qui, du producteur, du distributeur ou de l'opérateur de télécoms, fera « parler » la machine à laver ? Comment mettre les choses en harmonie pour que tout communique ?

**M. Joël Bourdin,** président. – Il me reste à remercier notre modérateur d'avoir animé cette séance instructive. Je ne suis pas prévisionniste, mais nous tenterons, à l'aide de vos principes, de décliner les scénarios du possible. Vous serez, bien entendu, destinataires du rapport qui devrait être publié fin octobre. Par ailleurs, j'essayerai, si je reste à la commission des finances, de lutter contre l'inégalité fiscale.



## GLOSSAIRE E-COMMERCE

**Affiliation** : partenariat entre un site ayant du trafic (l'affilié) et un autre ayant du contenu à vendre ou à promouvoir (l'affilieur).

**Agrégateur** : site agréant les contenus d'autres sites, s'agissant particulièrement des sites d'achats groupés.

**Assistants personnels** : ordinateurs de poche ; récemment enrichis de la fonction de téléphone, ils s'apparentent désormais aux smartphones qui sont, réciproquement, des mobiles enrichis des fonctions autrefois réservées aux assistants personnels (agenda, bureautique, communication par Internet...).

**Avatars** : dans le jargon informatique, ce terme désigne l'apparence que prend un internaute dans un univers virtuel.

**B to B** : d'entreprise à entreprise (« Business to Business »).

**B to C** : d'entreprise à consommateur (« Business to Consumer »).

**Blog** : journal de bord sur le web (contraction de « web » et de « log »). Un blog est normalement alimenté par les billets de son créateur et, très généralement, par les commentaires de ses lecteurs.

**Brick and mortars** : « des briques et du mortier » ; l'expression désigne les entreprises traditionnelles, faites « de briques et de mortier », par opposition aux « pure players ».

**Bulle Internet** : phénomène qui s'est produit à la fin des années quatre-vingt-dix, par lequel, à la faveur d'une euphorie collective, les actions de start-up opérant principalement sur Internet se sont graduellement surévaluées ; à la suite d'un ajustement des perceptions quant à leurs perspectives de rentabilité réelle, ces actions se sont brutalement dépréciées en 2000, concrétisant l'« éclatement » de la bulle.

**C to C** : de consommateur à consommateur (« Consumer to Consumer »).

**Cashback** : les sites dits de « cashback » procurent à leurs visiteurs des ristournes pré-négociées auprès de sites marchands.

**Chat** : anglicisme désignant une discussion entre deux ou plusieurs personnes sur Internet.

**Check in** : mot à mot, « enregistrement » ; sur des sites comme Facebook (Facebook Place) ou Foursquare, le « check-in » est le déclenchement d'une fonction de géolocalisation signalant sa présence à ses amis ou à des commerces.

**Click and mortars** : expression construite à partir de l'expression usuelle « brick and mortars » qui désigne, elle, les entreprises traditionnelles faites « de briques et de mortier ». Les « click and mortars » (« des clics et du mortier ») sont les enseignes qui mobilisent à la fois le canal Internet (les « clics » désignant l'activité de commerce électronique) et des magasins physiques (le mortier).

**Cloud computing** : « informatique en nuage » ; schéma suivant lequel des applications informatiques traditionnellement localisées près de leurs utilisateurs, se trouvent déportées sur des serveurs distants accessibles *via* Internet.

**Code-barres à deux dimensions** (ou code à matrice) : code constitué de modules noirs disposés dans un carré à fond blanc ; sa lecture, notamment *via* un téléphone mobile ou un smartphone, permet d'accéder aux informations qu'il contient ou de renvoyer à une page précise sur Internet. Il présente l'avantage de stocker, le cas échéant, plus d'informations qu'un code-barres unidimensionnel.

**Code QR** (ou « QR code » en anglais) : variété très répandue de code-barres à deux dimensions. Le nom QR est l'acronyme de l'anglais Quick Response (réponse rapide), son contenu de données pouvant être promptement décodé.

**Commerce social** : stratégie de commerce en ligne qui s'appuie sur les médias sociaux pour susciter interactions sociales et contributions, afin de promouvoir certains produits ou services.

**Comparateur (de prix)** : site proposant, à partir d'une requête portant sur un bien ou un service, une liste de sites le proposant à la vente en indiquant, pour chacun d'eux, son prix.

**Cookie** : informations déposées sur le navigateur d'un internaute par le site qu'il consulte, permettant de détecter ultérieurement les pages web qu'il a visitées sur le même site ou sur un ensemble de sites.

**Coooning** : technique commerciale incitative reposant sur l'utilisation de coupons de réduction ou de remboursement partiel liés à l'achat d'un produit.

**CREDOC** : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.

**Crosscanal** : caractéristique d'une stratégie de distribution qui articule différents canaux de vente interconnectés, de nature physique et virtuelle, que les clients ont la liberté d'emprunter successivement au cours de leur trajectoire d'achat.

**Cross selling** : voir Vente croisée.

**Cyber-** : envisagé dans le contexte des réseaux de communication numériques ; accolé, parfois sans tiret, à un nom (par exemple, cyber-acheteur : personne qui fait des achats sur Internet, cybercafé : café proposant une connexion à Internet).

**Digital natives** : « natifs numériques » ; il s'agit des personnes, ou de la génération, ayant grandi dans un environnement numérique.

**Drive** : (de l'anglais « drive-in ») entrepôt aménagé pour l'accueil d'automobilistes venant y chercher des courses préalablement commandées sur Internet.

**e-** : « électronique » ; accolé, parfois sans tiret, à un nom (ex : e-book, e-mail, e-commerce, e-client), il est prononcée « i », à l'anglo-saxonne.

**Emailing** : voir mailing.

**Eshopping** : voir e-.

**Facebook** : principal réseau social sur Internet, permettant à toute personne y ouvrant un compte de créer son « profil » et d'y publier des informations dont elle peut contrôler la visibilité par les autres internautes, possédant ou non un compte. Par exemple, le titulaire d'un compte peut décider, pour telle information qu'il publie, que seuls les membres de Facebook qu'elle a agréés en tant qu'« amis » pourront y accéder.

**FEVAD** : Fédération e-commerce et vente à distance.

**Flashcode** : marque française de code-barres à deux dimensions, ou code-barres de cette marque. Depuis 2011, ce code-barres est compatible avec les lecteurs de codes QR (voir cette entrée). Le terme tend aussi à désigner, d'une façon générale, un code-barres à deux dimensions.

**Geek** : anglicisme désignant, dans une acception courante, les personnes les plus rompues à l'usage des TIC.

**GSA** : grandes surfaces alimentaires

**GSS** : grandes surfaces spécialisées (par exemple dans l'électroménager, le « high-tech », la culture, l'habillement ou le bricolage).

**Hard discount** : surfaces de vente sans fioritures, à dominante alimentaire, dont l'attractivité repose sur des prix très bas.

**Internaute** : utilisateur du réseau Internet.

**Internet** : réseau informatique mondial

**Internet des objets** : voir « web 1.0 etc. »

**Internet natives** : « natifs d'Internet » ; il s'agit des personnes, ou de la génération ayant grandi avec Internet.

**IP** : « Internet Protocol » ; une adresse IP est le numéro qui identifie chaque ordinateur connecté à Internet.

**Longue traîne** : issue de l'anglais « Long Tail », cette expression désigne une partie du marché caractérisée par la commercialisation de nombreuses références, vendues chacune en petite quantité.

**Low cost** : « bas coût » ; modèle économique dont le principe est de proposer une prestation basique au consommateur pour un prix minimal ; cela implique habituellement, outre un rejet du superflu, de réduire le nombre d'intermédiaires, de simplifier l'organisation interne et de peser sur les conditions des fournisseurs.

**M-commerce** : e-commerce *via* un mobile.

**Mail** : courrier, courrier électronique.

**Mailing** : terme anglais désignant, au sens strict, un publipostage par courrier, mais il est souvent utilisé pour désigner un publipostage par e-mail, donc un « e-mailing ».

**Market place** : place de marché.

**Marketing mobile** : marketing prenant en considération les déplacements de consommateurs devenus nomades, adaptant l'offre, les canaux de distribution et les moyens de communication (PDA, Internet, SMS...) en conséquence.

**Marketing viral** : forme de publicité s'appuyant sur les réseaux sociaux, dont les objectifs sont atteints grâce à un processus de réplique de consommateur à consommateur, analogue à celui des virus informatiques.



**Média sociaux** : applications en ligne facilitant les interactions sociales ; ils comprennent notamment les plateformes sociales telles que les supports de blogs, les réseaux sociaux et les encyclopédies collaboratives.

**Mobile tag** : voir code-barres à deux dimensions.

**Mobinautes** : Internaute utilisant le support d'un mobile.

**Multicanal** : caractéristique d'une stratégie de distribution qui juxtapose plusieurs canaux de distribution, physiques et/ou virtuels.

**Néo-ruraux** : citadins ayant décidé de partir s'installer en zone rurale.

**Net : Internet**

**Netbooks** : ordinateurs miniatures.

**NFC** : "Near field communication". Technologie de communication de proximité (quelques centimètres), le NFC permet, entre autres utilisations, d'échanger des données entre un lecteur et une puce (qu'il alimente par radiofréquence). Cette technologie peut donc être utilisée pour récupérer et stocker des données par contact.

**PC** : ordinateur personnel (pour « personal computer ») ; nom du premier micro-ordinateur de marque IBM, né en 1981, « PC » est devenu un terme générique (même si, dans un autre sens, on oppose aujourd'hui « PC » et « mac » - pour Macintosh, famille d'ordinateurs de marque Apple-, qui diffèrent en effet par leurs systèmes d'exploitation).

**PDA** : Personal Digital Assistant ; voir assistants personnels.

**Picking** : (de l'anglais to pick : piocher, choisir) composition manuelle des « paniers » de marchandises commandées.

**Publicité comportementale** : technique publicitaire consistant à solliciter un internaute sur la base de son comportement de navigation (recherches effectuées, produits consultés...), de manière à l'exposer à une publicité ciblée.

**Pure players** : anglicisme désignant les commerces qui se sont créés et développés sur Internet.

**Rating** : notation.

**Réalité augmentée** : désigne les différentes méthodes permettant d'incruster de façon réaliste des objets virtuels dans une séquence d'images.

**Retargeting** : publicité comportementale.

**RFID** : Radio frequency identification. Cette technologie est utilisée pour stocker et récupérer des données à distance en utilisant des puces dites « Tags RFID ». Collées ou incorporées dans des produits, elles réagissent aux ondes radio et transmettent des informations à distance.

**ROPO** : « research online, purchase offline », ce qui signifie « recherche en ligne, achat hors ligne ». Se dit des achats réalisés dans les réseaux physiques de distribution, mais facilités, préparés ou déclenchés par une recherche préalable sur Internet.

**RSE** : Responsabilité sociale et environnementale

**Serviciel** : orienté vers les services.

**Shopping social** : shopping s'appuyant sur des interactions sociales véhiculées par Internet.

**Show room** : magasin consacré à l'exposition des produits phares.

**Silver surfers** : internautes [aux cheveux] argentés.

**Smartphone** : « téléphone intelligent » ; en pratique, les « smartphones » proposent, outre un module de radiocommunication, de nombreuses fonctions bureautiques (agenda, calendrier, navigation web, email, messagerie instantanée ou encore GPS) et multimédia (photo, musique, vidéo et jeux).

**SMS** : « Short Message Service », c'est à dire Service de messages courts. Autrement désignés « textos », les SMS sont des messages alphanumériques qui peuvent être échangés entre téléphones mobiles.

**Social commerce** : voir commerce social

**Start up** : en français « jeune pousse ». Désigne les jeunes entreprises ayant un potentiel de croissance rapide.

**Tag** : code barre

**Texto** : voir SMS

**TIC** : technologies de l'information et de la communication.

**Time to market** : temps de mise sur le marché.

**Toyotisme** : organisation du travail en flux tendus, où la demande déclenche le processus de production (voir encadré).

**Twitter** : Service permettant de créer un « compte » à partir duquel sont envoyés des messages brefs (les « tweets ») à un ensemble de personnes, dénommées « followers » ou abonnés, ayant choisi de s'inscrire à ce compte. Un abonné recevant un « tweet » peut décider d'y répondre, ou encore de le « retweeter », c'est-à-dire de le diffuser auprès de ses propres abonnés. Ce service consiste ainsi en une plateforme de « micro-blog » présentant des fonctions de réseau social.

**U-commerce** : commerce ubiquitaire.

**URL** : Uniform Resource Locator, traduisible par « repère uniforme de ressource ». Egalement appelée « adresse web », l'URL est une chaîne de caractères qui désigne l'endroit où sont stockées les informations sur Internet. Composée du protocole (http) et du nom de domaine (google.fr par exemple), elle est saisie dans le navigateur pour accéder à une page web, et peut apparaître aussi sous forme de liens hypertextes (de couleur bleue) sur une page quelconque.

**Vente croisée** : la vente croisée, ou « cross-selling », désigne une technique commerciale consistant à proposer au client d'un site, intéressé par un produit, un ensemble d'autres produits complémentaires.

**Vente flash** : vente promotionnelle dont les conditions tarifaires sont limitées dans le temps.

**Web 1.0 etc.** : on distingue volontiers :

- le web « historique, dit **1.0**, apparu au début des années 1990, où les pages peuvent être appelées les unes à partir des autres par des hyperliens ;

- le web **2.0**, dit « interactif », largement acclimaté : il a relié les personnes, d'abord avec le courrier électronique, puis avec les blogs, les forums de discussion agrégeant des communautés autour de sites Internet, enfin avec les réseaux sociaux ;

- selon certains usages, le web **3.0**, dit « sémantique » (voir définition) ;

- selon certains usages, le web **4.0** (qui ne succède pas au web 3.0, mais suit un développement parallèle) est l'« Internet des objets », dont des capteurs relie ainsi leur univers physique à celui du numérique. En fixant des étiquettes munies de codes, de puces RFID ou d'adresses d'URL aux objets ou aux lieux, des informations relatives à ces derniers peuvent être retrouvées sur le web grâce à des dispositifs mobiles permettant leur lecture.

**Web sémantique** : web caractérisé, à l'occasion d'une recherche, par une restitution basée sur une compréhension réelle du sens de la recherche et des ressources disponibles en ligne.

**Web syntaxique** : web caractérisé, à l’occasion d’une recherche, par la présentation des pages les plus populaires contenant le terme recherché.

**Webcam** : caméra reliée à un ordinateur.

**Webmaster** : le webmaster, ou webmestre, est le responsable d’un site Internet, de la conception à la maintenance.

**Yield management** : « gestion fine » des tarifs, consistant à optimiser le revenu commercial en faisant varier les prix des mêmes biens ou services suivant un arbitrage permanent entre la demande et l’offre restante.