

Une révolution



EN PERPÉTUELLE ÉVOLUTION

Entretien avec Catherine Barba *

La relation intime avec le client est une nouvelle source de création de valeur. Or, les marques de fabricants accusent du retard par rapport aux marques enseignes.

En 2011, vous avez commis pour la Fevad, l'étude « 2020, la fin du e-commerce ou l'avènement du commerce connecté? »¹. Quels sont les fondamentaux qui perdurent?

Catherine Barba: La nécessité de marier les deux mondes, le physique et le virtuel, est plus que jamais confirmée. De cette union résultera une plus grande satisfaction des consommateurs. Elle sera une arme pour lutter contre la concurrence des *pure players*. Est également confirmé le fait que la rentabilité est toujours difficile à atteindre quand l'activité ne porte que sur la vente en ligne, sans réseau physique. Quand on ne s'appelle pas Amazon, il n'est pas facile d'être rentable, car les *pure players* ont construit leur modèle sur une promesse de prix très bas qui induit des

* Fondatrice de CB Group.

La rentabilité est toujours difficile à atteindre quand l'activité ne porte que sur la vente en ligne, car les *pure players* ont construit leur modèle sur une promesse de prix très bas.

marges très faibles, souvent insuffisantes pour supporter tous les coûts d'exploitation de la vente en ligne. La production et l'animation d'un site, ainsi que la logistique, l'expédition des colis, les coûts marketing inhérents à la publicité, appellent des besoins de financement importants.

Les grandes lignes d'horizon tracées dans votre étude sont-elles confirmées? Les chantiers prioritaires que vous aviez fixés sont-ils aujourd'hui accomplis?

C. B.: Oui, le cross canal et la relation avec le client sont au nombre des grandes lignes confirmées. Quant aux chantiers, ils demeurent toujours prioritaires, car toutes les marques et enseignes sont encore en chemin. Nous vivons une révolution perpétuelle : parler directement à ses clients, recueillir leurs impressions, les facturer, les livrer, tout cela crée une proximité nouvelle que les marques, aujourd'hui encore tournées vers leurs produits et non vers leurs clients, ont du mal à appréhender. À ce jour, aucune marque ou enseigne, même Apple store ou Sephora, n'est arrivée au bout du chemin. C'est rassurant ! Ce qui compte, c'est d'avoir un bon état d'esprit, ouvert sur les très nombreuses opportunités, et de s'enthousiasmer pour tout ce qui est nouveau.

Quel chapitre ajouteriez-vous aujourd'hui?

C. B.: Un chapitre sur le drive, marginal en 2011, un autre sur la consommation collaborative, cette vague de fond



qui exprime une évolution sociétale profonde, celle où l'usage prime la possession, surtout chez les jeunes. Les sites de co-voiturage (BlaBlaCar), de location d'appartement (Airbnb) en témoignent. J'ajouterais également un chapitre sur la troisième révolution numérique, celle des objets connectés, de l'e-santé, de la maison intelligente, des voitures connectées.

La distinction commerce et e-commerce a-t-elle définitivement perdu sa raison d'être?

C. B.: Oui, mais c'est encore une réalité dans beaucoup d'entreprises qui continuent de penser que l'e-commerce est l'affaire de quelques experts. Les rigidités mentales freinent les mutations. Or, les entreprises doivent accepter de se réinventer, car la nouvelle révolution de l'e-commerce appelle aussi bien la curiosité ou l'enthousiasme que l'humilité.

Est-ce une question de génération au sein du management?

C. B.: Non, ce qui compte, ce n'est pas tant l'âge des artères que celui du cerveau. On peut être senior de corps et jeune d'esprit, jeune de corps et vieux d'esprit. L'envie d'embrasser la nouveauté n'a pas d'âge.

L'Internet mobile a-t-il supplanté l'Internet fixe? Ce dernier va-t-il disparaître?

C. B.: Oui, aujourd'hui les entreprises qui réfléchissent à la refonte de leur site d'e-commerce doivent penser à l'application mobile avant de penser au PC.

Quels sont, selon vous, les enjeux pour les marques de fabricants ? Sont-elles toutes à armes égales ?

C. B. : Situation paradoxale : les marques connaissent bien le consommateur (typologie, comportements d'achat...) grâce aux nombreuses études de marché mais, pour autant, elles ne savent pas lui parler, le facturer, le livrer. Elles semblent méconnaître la langue du client sur Internet et demeurent trop orientées vers leurs produits. Elles doivent développer leur empathie envers le client, le mettre au centre. Les entreprises gagnantes seront celles qui sauront penser client avant de penser produit.

Qu'apporte l'e-commerce aux marques de fabricants, qu'elles ne trouvaient pas dans le commerce traditionnel ? Une meilleure connaissance des consommateurs ? Un ciblage plus fin de leurs attentes ? Une co-création facilitée ?

C. B. : La relation directe avec le client sans passer par le truchement d'intermédiaires. L'intimité avec le client devient une nouvelle source de création de valeur. Méfions-nous, cepen-



dant, du phantasme de la désintermédiation, car parler à un client appelle des compétences, cela ne s'improvise pas, comme le prouve, par exemple, l'expertise développée par Leroy Merlin.

Quels pouvoirs perdent-elles qu'elles possédaient avant (cf. le funnel ou « entonnoir de conversion ») ?

C. B. : Il n'y a rien à perdre et tout à gagner. Les cultures d'entreprise doivent changer. Les baronnies tendant à être supprimées, il faut repenser toute l'organisation, investir dans des outils de connaissance du client, *online* et *offline*. Le travail porte donc aussi bien sur la culture, l'organisation, les outils, que le recrutement de nouvelles compétences.

Les marques de fabricants doivent-elles être présentes à toutes les étapes du parcours d'achat, aujourd'hui digitalisé (le « consumer decision journey ») ?

C. B. : Il n'y a pas de modèle miracle à appliquer. Les marques doivent adopter la culture du test et doivent surtout être humbles devant la réalité.

Le risque pour la marque n'est-il pas d'être trop intrusive (la question des cookies) ?

C. B. : C'est effectivement un risque. Si la marque est à l'écoute de ses clients, elle corrige immédiatement. Elle est en phase d'apprentissage, le « *test and learn* » !

Les clients s'interrogent également sur la confidentialité des données...

C. B. : C'est une inquiétude très française. Elle disparaît quand le client fait confiance à la marque. Sur les nouveaux entrants ou les marques naissantes, la question peut légitimement se poser.

Toutes les marques de fabricants sont-elles légitimes pour devenir des e-marchands (le cas Évian...) ? Elles ne maîtrisent pas toutes la logistique de la livraison...

C. B. : Elles sont légitimes si leurs clients le demandent.

Doit-on être référencé sur Amazon, ou est-il préférable de créer son propre site commerçant ?

C. B. : Le pragmatisme prévaut, il faut tester en permanence ! Rien n'est impératif, l'heure n'est plus aux certitudes quand tout change sans cesse. La marque doit être agile.

L'e-commerce appelle-t-il la création de nouveaux métiers chez les fabricants ?

C. B. : Des métiers dans le domaine technique pour la fabrication et la maintenance des sites, dans celui du marketing pour l'acquisition et la fidélisation des clients, dans celui, artistique, des photos et vidéos qui viennent nourrir le site, et dans le service client – des animateurs de communauté en ligne, les *communities managers*. C'est tout un écosystème qui se crée, porteur de nouvelles valeurs.

L'e-commerce ne conduit-il pas les marques à repenser leur discours en le centrant non pas tant sur la promesse que sur la preuve ? Et à être encore plus vigilantes sur leur réputation ?

C. B. : Oui, l'honnêteté a toujours été la base des relations durables, et donc en particulier des relations commerciales. Internet exige une nécessaire transparence, une authenticité. La marque doit faire ce qu'elle dit et dire ce qu'elle fait, car le consommateur débusque, démasque les supercheres. Elle doit travailler ses preuves. Nous ne sommes plus sur de la communication qui fait rêver mais ne repose sur rien de tangible. ■

¹ - Autre étude en 2013 : « Le magasin n'est pas mort ».

La barre des 50 milliards franchie

Dans un contexte économique morose, l'e-commerce tire son épingle du jeu

Par Jean Watin-Augouard

Quatre records pour l'e-commerce en 2013, selon la Fevad : le chiffre d'affaires a franchi la barre des 50 milliards (51 milliards d'euros, +14 % par rapport à 2012, il n'était que de 8,4 milliards en 2005), dans un contexte de recul global de la consommation selon la Banque de France (-2,1 %). Mais, si la croissance se poursuit, elle ralentit cependant : la progression affiche 19 % en 2012 et 21 % en 2011. La Fevad table sur une progression de 12 % en 2014, pour atteindre 57 milliards d'euros.

On dénombre 138 000 sites marchands, soit 20 000 de plus en un an (+18 % par rapport à 2012, 14 500 en 2005). Il s'en crée un toutes les demi-heures ! Un millier de sites dépassent les 10 millions d'euros et représentent 67 % des ventes ; 4 % (6 000 sites) dépassent le million d'euros ; 30 % (40 000 sites) se situent entre 30 000 et un million d'euros ; 66 % (90 000 sites) réalisent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 30 000 euros.

De 2005 à 2013, le nombre de sites marchands a été multiplié par dix, et le chiffre d'affaires de l'e-commerce par six. Spécificité française, les *market places* (plateformes) représentent 15 % de l'activité (10 % en 2012) et les ventes y ont crû de 50 % sur l'ensemble de l'année. Elles ont doublé en deux ans. On dénombre 16 millions de visiteurs uniques par mois sur Amazon, plus de 10 millions sur les sites de la Fnac et de Cdiscount.

Les ventes sur Internet mobile augmentent de 106 %, et la part du mobile (smartphones et tablettes) représente 11 % des ventes (5,5 % en 2012). En trois ans, les ventes sur mobiles et tablettes ont été multipliées par 5,5. Selon la Fevad, 19 % des internautes prévoient de réaliser leurs achats en ligne sur tablette, contre 12 % en 2013.

Signe que la confiance s'installe, le principal moteur de la croissance n'est plus tant l'augmentation du nombre d'acheteurs (+5 % à 33,8 millions, soit 1,65 million de plus qu'il y a un an) que celle de la fréquence d'achat. Le



**De 2005 à 2013,
le nombre de sites
marchands a été
multiplié par dix,
et le chiffre d'affaires
de l'e-commerce par six.**

nombre des transactions augmente : plus de 600 millions contre 514 en 2012 (+17,5 %), soit 18 transactions par acheteur (16 en 2012). Le montant moyen par acheteur et par an est de 1 515 euros (1 400 euros en 2012). Mais le montant de la transaction poursuit sa baisse : -3,4 % à 84,50 euros (-3 % en 2012 à 87,50 euros, -1 % en 2011). L'e-commerce se banalise avec l'offre de produits plus variés et unitairement moins chers, comme l'alimentation, rendue accessible sur la toile grâce au drive.

Si l'équipement des ménages français continue de progresser (82 % des ménages contre 88 % en Allemagne ou au Royaume-Uni), ils ne sont que 57 % à acheter en ligne contre 68 % en Allemagne et 77 % au Royaume-Uni.

L'e-commerce se consolide dans les grandes surfaces, puisque le drive est adopté par toutes les enseignes et qu'il séduit 13 % des internautes. Carrefour, Auchan et E.Leclerc font partie du top 15 des sites les plus consultés. Il se diversifie en faisant une percée dans la restauration rapide (McDonald's), l'optique, les VTC (véhicule de tourisme avec chauffeur).

Il demeure que l'e-commerce conserve un potentiel important en France, puisqu'il ne représente encore que la moitié du chiffre d'affaires généré au Royaume-Uni, qui atteint, lui, les 100 milliards d'euros.

Il demeure que l'e-commerce conserve un potentiel important en France, puisqu'il ne représente encore que la moitié du chiffre d'affaires généré au Royaume-Uni, qui atteint, lui, les 100 milliards d'euros.

Il demeure que l'e-commerce conserve un potentiel important en France, puisqu'il ne représente encore que la moitié du chiffre d'affaires généré au Royaume-Uni, qui atteint, lui, les 100 milliards d'euros.