

---

## 2020 : la fin du e-commerce...



## ou l'avènement du commerce connecté ?

---



Avec le soutien du Ministère de l'Économie,  
des Finances et de l'Industrie  
(Direction Générale de la Compétitivité,  
de l'Industrie et des Services)





**2020 :**  
**la fin du e-commerce...**  
**ou l'avènement du commerce**  
**connecté ?**

CATHERINE BARBA

# P R É F A C E

---

« 2020, la fin du e-commerce ? » Ainsi posée, la question peut paraître quelque peu déroutante : elle peut laisser entendre que l'évolution fulgurante de la vente en ligne, initiée il y a maintenant quinze ans et animée par la formidable dynamique que nous connaissons tous, pourrait prendre un jour fin à horizon dix ans.

Derrière ce titre se cache une autre réalité. Non pas celle de la mort du commerce en ligne, mais plutôt celle de la fin de la distinction artificielle entre e-commerce et commerce.

Nous en avons la conviction : les consommateurs de demain ne connaîtront pas cette dichotomie entre l'achat en ligne et l'achat magasin. Ils prendront les bons côtés du e-commerce : la recherche facilitée, le gain de temps, le fait de pouvoir commander 24 heures sur 24, les avis clients... et de l'achat de proximité dont la dimension humaine et physique restera primordiale : le contact avec un vendeur, la possibilité de voir les détails d'un produit, l'immédiateté de la possession, la scénarisation de l'offre et du parcours client...

Le commerce de demain permettra naturellement à un acheteur de rechercher un produit sur un support digital, de décider s'il veut l'acheter en magasin ou en ligne, à partir d'un terminal fixe ou portable, de se le faire livrer ou le retirer dans un magasin près de chez lui, bénéficier d'un SAV près de chez lui ou aller le retirer dans un point relais, un point de vente ou chez un particulier. Le e-commerce sera une expérience d'achat totalement intégrée à la vie réelle.

Le monde marchand de demain sera plus complexe car il sera plus ouvert. Et il oblige dès aujourd'hui les décideurs à penser vite, multi-écrans et cross-canal pour faire entrer en cohérence le online et le offline. La fin de la dualité entre commerce et e-commerce marquera l'avènement d'une nouvelle ère : celle du commerce « connecté ». Magasins physiques et virtuels seront plus que jamais connectés entre eux, et connectés sur l'extérieur, créant ainsi une proximité nouvelle avec les consommateurs.

Face à ces perspectives pleines de promesses, la régulation du e-commerce devient aussi un enjeu majeur. Elle se doit d'accompagner le développement du e-commerce, de fournir un environnement stable, équilibré, responsabilisant, et qui permettra à la fois de sceller la confiance des consommateurs, et d'encourager les entreprises à investir dans la voie de l'innovation et du progrès afin de répondre aux exigences du commerce de demain.

La Fevad, à travers cette étude prospective réalisée par Catherine Barba, avec le soutien de la DGCIS et le concours de nombreux acteurs et experts, vous propose de tracer les grandes lignes d'horizon de ce que sera le paysage e-commerce dans 10 ans. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'action menée par la Fevad en faveur de la connaissance et de la compréhension des tendances à venir dans le e-commerce. Elle témoigne de son engagement au service du développement durable et éthique de l'économie numérique, dont le présent rapport présente toute la richesse d'aujourd'hui et les extraordinaires promesses de demain.

# S O M M A I R E

---



**Préface**

P. 4

**Introduction**

P. 8



## **1. LES DÉBUTS DU E-COMMERCE : LES ENSEIGNEMENTS DES 15 PREMIÈRES ANNÉES**

- 1.1. Les grands jalons de l'histoire P. 14
- 1.2. Les enjeux du e-commerce d'hier P. 35
  - 1.2.1. Le prix P. 35
  - 1.2.2. La présence sur Google P. 37
  - 1.2.3. La qualité de la livraison P. 38
- 1.3 Le nouvel Internet 2.0. est en marche P. 39



## **2. L'E-COMMERCE EN 2011 : LES FONDAMENTAUX IMMUABLES ET LES INNOVATIONS QUI POURRAIENT TOUT CHANGER**

- 2.1. Données de cadrage 2010 en Europe P. 44
  - 2.2. L'arrivée des enseignes et des marques  
fait du cross-canal un enjeu majeur P. 50
-

---

2.3.	Les consommateurs ont changé	P. 56
2.4.	Les chantiers prioritaires des e-marchands en 2011	P. 62



### 3. LE PAYSAGE E-COMMERCE DU FUTUR

3.1.	Le monde de 2020	P. 76
3.2.	Quelles sont les questions que l'on se pose aujourd'hui sur l'e-commerce de demain ?	P. 78
3.3.	La fin du e-commerce ?	P. 90
3.4.	Des enjeux fiscaux et réglementaires décisifs	P. 92



	Conclusion	P. 96
	Remerciements	P. 100

---

# INTRODUCTION

---

Avant 2000, quand on parlait d'e-commerce en France, on ne savait pas très bien ce que c'était. Quinze ans plus tard, on a du mal à se souvenir comment était la vie sans mobile, sans Amazon, sans iTunes...

**Qui pouvait imaginer à quel point Internet changerait notre façon de consommer ?** Aujourd'hui on achète en ligne aussi naturellement qu'on le fait dans un magasin ; on réserve ses voyages sur son mobile, on « aime » sur Facebook, on partage ce que l'on a acheté avec sa tribu.

**Au-delà des prévisions les plus optimistes, l'e-commerce s'est imposé comme une évidence.** Contrairement à ce que l'on imaginait, il n'y a pas d'un côté les acheteurs de la vraie vie et de l'autre ceux qui seraient dans une vie virtuelle. Avec l'équipement en ordinateurs aujourd'hui généralisé, le haut-débit, l'accès mobile à Internet, les smartphones, les iPhones et autres iPads qui accompagnent les gens partout, en permanence, ce qui était une bulle digitale est entré dans la vraie vie, créant des occasions supplémentaires de contact et d'achat. En définitive, le cyber-acheteur n'existe pas.

**En 2011, l'e-commerce bouillonne.**

PriceMinister est devenu japonais, Amazon fait des ventes privées, Vente-Privée va aux USA, eBay rachète l'acteur majeur de la délégation e-commerce GSI ; la concurrence est mondiale. Facebook est en train de devenir plus important que Google pour les e-marchands, les réseaux, le social shopping et le mobile s'invitent dans les mix media, les marques et les enseignes physiques arrivent en masse sur Internet... La convergence est là, indéniable, et ne va que s'accroître dans les prochaines années. Ce formidable essor est réjouissant.

---





## **Dans cette effervescence, où va l'e-commerce ?**

Une certitude : nous ne sommes qu'au tout début de cette révolution qui va continuer de bouleverser le monde pour le siècle à venir, offrant des services que nous ne pouvons pas imaginer aujourd'hui.


Personne ne sait ce qui sera inventé ; le présent rapport n'a pas de visée prophétique mais propose une réflexion sur les perspectives et les enjeux du e-commerce à travers une analyse de fondamentaux immuables et des innovations qui pourraient tout changer.

Dans un premier temps, nous ferons un retour sur les quinze premières années du e-commerce en Europe, pour nous arrêter sur les grandes étapes et les enjeux d'hier.

Nous dresserons ensuite un état des lieux du e-commerce européen d'aujourd'hui : sa situation en chiffres, une photographie des consommateurs et des nouveaux enjeux pour les e-marchands.

Nous verrons enfin en quels termes se posent aujourd'hui les questions de l'avenir de l'e-commerce. Comment les acteurs envisagent son lien avec le commerce physique en 2020 ? A quoi ressemblera un site e-commerce ? Un magasin ? Une expérience d'achat ?

La réglementation européenne reste l'ombre au tableau : le cadre juridique du e-commerce saura-t-il protéger de manière équilibrée les e-marchands et les consommateurs, et réduire les inégalités fiscales pour leur permettre d'affronter solidement la concurrence mondiale ?





« Je me souviens de Mosaic, le premier navigateur, qui nous avait fait ouvrir de grands yeux émerveillés.

Je me souviens de l'arrivée de FranceNet en 1994.

Je me souviens de Netscape.

Je me souviens des réunions à l'Atelier, avec Jean-Michel Billaut.

Je me souviens que personne, ou presque, ne croyait à Internet.

Je me souviens de Lokace.

Je me souviens de Mygale, puis de Multimania. Et aussi de Nomade.

Je me souviens de la difficulté du marché en 1998.

Je me souviens de la folie du marché en 1999.

Je me souviens que tout le monde s'est mis à mettre de l'argent dans n'importe quoi.

Je me souviens que les «First Tuesday» avaient demandé à Transfert, qui organisait déjà un dîner de pionniers du Net le premier mardi du mois, s'ils pouvaient le faire ce jour là.

Je me souviens d'Aucland et Fabrice Grinda.

Je me souviens d'un très bon papier de Laurent Mauriac sur Boo.com où on se demandait comment cette société pouvait bien avoir levé 800 millions de francs.

Je me souviens de Caramail et des saunas de Spray.

Je me souviens de la fin de Boo.com, un an après son lancement.

Je me souviens que je devais me battre pour expliquer qu'Amazon serait un jour une énorme société bénéficiaire, et que mes interlocuteurs ricanait souvent.

Je me souviens du crash.

Je me souviens des chiffres d'affaires qui s'effondrent de 70% en deux mois.

Je me souviens que les abonnés à Internet étaient de plus en plus nombreux ».



# CHAPITRE 1

---

## LES DÉBUTS DU E-COMMERCE : LES ENSEIGNEMENTS DES 15 PREMIÈRES ANNÉES

Pour comprendre l'e-commerce d'aujourd'hui, autant que la direction dans laquelle notre industrie de plus de 180 milliards d'euros en Europe semble se diriger, il faut revenir sur ses premières années. Quelles sont les grandes étapes qui ont structuré son histoire et marqué ses avancées jusqu'à ce jour ? Quels ont été les enjeux des e-marchands jusqu'en 2010 ?

---

## 1.1. LES GRANDS JALONS DE L'HISTOIRE

### **Internet : une apparition, un voyage**

L'Internet grand public, celui du Web et de l'email pour tous, « l'électricité du 21ème siècle » sans laquelle nous n'imaginerions plus vivre, a vraiment commencé en France en 1995, avec les premières offres des fournisseurs d'accès pour les particuliers.

Cette année-là, comme disait ce facétieux d'André Santini, les Français pensent qu'Internet désigne « une société américaine de nettoyage ». On est une poignée à surfer sur Netscape, avec de grands yeux émerveillés. A charger patiemment les pages des annuaires Lokace, Mygale, Nomade, Virtual Baguette. A guetter le retour des « Chroniques de Cybérie » du Québécois Jean-Pierre Cloutier, cyber-lettre en texte qui commente l'éclosion de cette drôle de e-chose toute neuve venue de nulle part...

En août 1995, deux sondages attirent l'attention sur l'e-commerce.

Le premier est réalisé par l'institut Médiangles : « Au cours des six derniers mois, près d'un utilisateur sur cinq a réalisé un achat ou effectué une réservation à partir d'informations recueillies sur Internet. Et quatre personnes interrogées sur cinq considèrent qu'il serait utile, dans le futur, que la plupart des marques ait un serveur commercial sur le World Wide Web ».

Le second, conduit par Louis Harris, Enjeux-Les Echos et France Info auprès de 400 entreprises françaises de plus de dix salariés, rapporte que « 9% sont connectées à Internet et 50% considèrent qu'Internet est un outil nécessaire qui va se généraliser dans le milieu professionnel. 65% pensent qu'Internet est un phénomène de mode mais elles sont 69% à considérer que ne pas être connecté dans les années à venir pourrait constituer un handicap ».

Etre connecté à Internet, avoir un site commercial... Nous sommes en 1995, le digital est encore en France et en Europe un concept très flou. Des prévisions extravagantes évaluent le commerce électronique mondial à 200 milliards de francs en l'an 2000, dont 3 milliards pour la France – l'équivalent

---

de trois hypermarchés moyens.

En réalité, les transactions sur les « serveurs commerciaux » iront bien au-delà des attentes les plus optimistes : en 2000, le chiffre d'affaires de l'e-commerce atteindra déjà 280 milliards de francs (42 milliards d'euros) dans le monde et 15 milliards (700 millions d'euros) en France.

### **Les « serveurs commerciaux » arrivent sur « le réseau »**

En 1995, la Fevad s'appelle le Syndicat des entreprises de vente par correspondance et à distance (SEVPCD) ; 230 VADistes y sont adhérents.

Une enquête rend compte qu'ils sont 77,5% à souhaiter recevoir plus d'informations sur le commerce en ligne, en particulier sur les aspects juridiques, les moyens de paiement et les modalités techniques des transactions on-line.

En réponse à cette attente, le SEVPCD publiera en octobre 1996 le premier numéro de sa Note d'information Internet et Commerce Electronique, cahier mensuel sur « les possibilités commerciales qu'offre le réseau », dont les cinq cent membres actuels de la Fevad reçoivent en ce mois de juin 2011 le 176<sup>ème</sup> numéro.

Parmi les adhérents, vingt ont créé leur site. « 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. C'est le cas du Club Dial, de Manutan, de La Redoute (qui renvoie vers le Minitel Redoute pour passer commande et comporte un espace Yves Saint-Laurent). Souvent ce ne sont que quelques pages avec un espace de réservation par formulaire ou téléphone (Yves Rocher, Banque Directe, Comtesse du Barry - en anglais, Les Editions Lamy, JM.Bruneau...).

L'achat en ligne n'est directement possible que sur 3suisses.com, La Boutique du télé-achat de Pierre Bellemare et Novalis. Ce dernier, qui propose à la vente 400 000 références de livres et de disques, prend soin de rappeler

sur sa page d'accueil que « ce service est également disponible sur 3615 NOVALIS pour 2,23 francs la minute ». Le Minitel est encore vivace... C'est d'ailleurs lui que l'on rend régulièrement responsable du fameux retard français.

Alors que l'Allemagne compte déjà six millions d'internautes, avec près de 30% des foyers allemands équipés en outils informatiques, et 14% d'un modem, 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 fournisseur d'accès Calvacom observe que ses abonnés se connectent en moyenne sept à huit heures par mois, qu'un tiers d'entre eux se rend au moins une fois par jour sur le Web - on dit à l'époque le 'réseau', le 'réseau des réseaux'. 80% d'entre eux utilisent le courrier électronique et 45% du trafic sur Internet est concentré sur les forums de discussion.

Le Minitel est certes en cause, mais il y a aussi le coût de l'abonnement Internet pour un débit poussif de 28 ou 56 k. 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...

### **L'âge d'or des galères techniques**

C'est non sans nostalgie que l'on repense à l'interminable attente face à des pages qui peinent à se charger. Même en 1997, quand la Lyonnaise des Eaux lancera pour les particuliers habitant Le Mans, Paris ou la région parisienne, son offre illimitée par le câble au débit mille fois supérieur (195 francs par mois), il faudra encore patienter de longues minutes pour voir apparaître une page Web composée d'un grand nombre de données « multi-media » - un terme que l'on affectionne alors particulièrement.

Bienvenue, e-commerce ! Tout commence, et tout est à mettre en place.



---

**Les enjeux techniques sont alors prépondérants.** Tout est très compliqué, aléatoire, avec pourtant des fonctionnalités encore très basiques. Sur Amazon, un million de livres et pas de moteur de recherche ! Il faut une expertise technique inédite pour parvenir à interfacer une base de données avec le Web, mettre les offres en ligne, permettre la mise au « caddie virtuel », afficher le bon de commande avec les articles sélectionnés, demander les coordonnées de l'acheteur, permettre le paiement et « sortir » les commandes de la machine...

Les pionniers de la vente en ligne n'ont pas de système de gestion des commandes. Gauthier Picquart de Rueducommerce raconte : « *Pendant les six premiers mois, nous travaillions sous Excel. Il n'y avait qu'un site, un front office, et tout l'enjeu consistait à parvenir à afficher une offre, à gérer la commande. Nous passions 90% du temps à régler des problèmes d'ordre technique. Tout était à inventer* ».

Le premier enjeu des sites e-commerce est d'arriver à construire leur environnement technologique, qu'ils développeront souvent en propre. Il faut parvenir à afficher des offres en ligne et maîtriser toutes les étapes d'une transaction commerciale à distance : s'approvisionner, permettre au consommateur de payer en ligne, lui confirmer que sa commande a été envoyée et lui adresser une facture.

En matière de prix, sans concurrence accrue, la politique est en revanche aisée. « *La problématique de la politique commerciale n'existait pas vraiment. Il fallait être moins cher. Afficher -30% par rapport à la distribution traditionnelle était peut-être la contrepartie acceptable à la galère technique. Nous ne faisons aucune marge* » se rappellent les pionniers.

L'approvisionnement est de même relativement simple. Car sur un marché occupé par peu d'acteurs, il est assez facile de récupérer tout le catalogue d'un grossiste ; se le procurer et le mettre en ligne sur son site à bas prix représente en soi un élément fort de différenciation (à condition de maîtriser la technique !). La bataille de la base de données produits n'arrivera que plus tard.

### **Acquérir des clients, premier graal de l'e-marketing**

« *Les pure players et les grandes marques commencent à ouvrir des sites, mais les moteurs de recherche ne les font pas ressortir du lot* » analyse Patrick

Robin en 1997, alors président du groupe PlaNet et créateur de Régie On Line, une des premières régies publicitaires françaises sur Internet. « *Pour être consulté, un site commercial doit être visible* ».

**La visibilité devient très vite la grande priorité.** Pour prendre rapidement des parts de marché, les préoccupations des e-marchands se focalisent sur la génération de trafic qualifié vers leurs sites.

Certains sont tentés de créer de la notoriété en investissant sur les media traditionnels. « *C'était la frénésie autour des levées de fonds, la fuite en avant. Beaucoup de fonds poussaient les premiers sites e-commerce à dépenser l'argent levé en acquisition de clients dans des campagnes offline d'autant plus absurdes qu'on était très peu équipé pour en mesurer le ROI* » se rappelle Xavier Garambois d'Amazon.fr, alors co-fondateur de Wine&co.

Avec les limitations techniques, le moindre passage TV avait rapidement raison d'un serveur ; tout site e-commerce habile en Relations Presse se trouve régulièrement inaccessible. Et comme les hébergeurs n'étaient pas très nombreux (un serveur chez France Telecom pouvait héberger jusqu'à 25 sites), si un serveur « tombait », tous les autres tombaient.

Très vite cependant, on s'aperçoit que le Web se révèle diablement plus efficace pour conquérir des clients et collecter des adresses email. Les e-marchands confient alors aux jeunes sociétés expertes de l'achat d'espace online, Carat Multimedia ou OMD Interactive, le soin de piloter leurs campagnes d'acquisition sur Internet. A l'époque, on achète au Coût Pour Mille et on fait de la bannière. « *La première bannière date d'octobre 1994. Elles se sont très vite multipliées, décliné en de multiples formes, s'animant, faisant du bruit ... Les investissements qui se déversaient sur le Web via la Bourse et les investisseurs se transformaient en boutons, billboards, sponsorships, skyscrapers. C'était Broadway ! Mais ça marchait : il n'était pas rare d'avoir des taux de clic de plus de 10%* » rapporte Cécile Moulard, qui dirigeait alors Carat Multimedia.

« *Pour que l'acquisition online fonctionne à coût compétitif, il fallait de gros investissements, construire un portefeuille global sur le Web. C'est seulement en engageant d'importants budgets qu'il était possible de négocier des conditions tarifaires intéressantes (jusqu'à 0,2 € le Coût Pour Mille sur Yahoo!). Un plan media type consistait à mixer une présence massive sur les gros portails AOL, MSN, Yahoo, Wanadoo... des présences au clic sur des sites*

---

de « deuxième catégorie » : sites media, sites e-commerce, une forte présence sur les moteurs de recherche (Overture, eSpotting) et enfin plusieurs programmes d'affiliation payés à la performance. Les portails contribuaient environ à 45% du volume, les moteurs à 20%, l'affiliation à 15%, et le reste se répartissait entre les opérations ponctuelles et le trafic naturel » se souvient Ludovic Levy qui co-dirigeait OMD Interactive.

Les e-marchands partent à la conquête des grands portails media.

En 1998, Fnac Direct scelle avec Yahoo! le plus gros partenariat marchand depuis son implantation en France deux ans plus tôt, pour un total de deux à trois millions de francs par an. En contrepartie, Yahoo! place des liens Fnac sur tous ses produits culturels, et contribue massivement à la visibilité et au volume de ventes du site.

Aux Etats-Unis, pour 75 millions de dollars Ebay, numéro un des services de vente aux enchères américain, lance un partenariat de quatre ans avec AOL pour bénéficier d'une visibilité sur AOL et les services CompuServe, Netscape Netcenter, ICQ et Digital City (tous disparus depuis). En France, sur le même modèle (et à moindre frais), iBazar signera avec Voilà.

« On se concentrait sur la création de trafic et de notoriété, mais pour attirer des consommateurs sur des sites dont les fondamentaux n'étaient pas solides » résume Xavier Garambois.

### **Les fondamentaux du e-commerce restent ceux du commerce**

Hier comme aujourd'hui, faire venir le « cyber-chaland » sur son site n'est en effet qu'un élément de l'équation pour générer une vente ; une fois attiré sur le site reste l'essentiel à accomplir : le convertir en acheteur.

Or les e-marchands, tout concentrés qu'ils sont sur la visibilité et le trafic, négligent souvent l'autre élément fondamental qu'est l'offre. Pour un site e-commerce d'alors, il est certes moins crucial qu'aujourd'hui d'avoir une offre percutante et distinctive : l'e-acheteur des débuts n'est pas encore surinformé, il ne dispose pas encore d'outils de comparaison et la concurrence n'est pas encore légion. Il est plus facile d'émerger qu'aujourd'hui.

Certaines sociétés commencent pourtant dès lors à se construire sur de grands principes : **le choix, le prix et le service.**

Aux Etats-Unis, le site de Lenscrafters, vendeur de lunettes et de lentilles de contact, propose dès 1996 un service personnalisé pour surveiller sa vision, un petit test amusant pour évaluer sa vue... Pour en bénéficier, il suffit de renseigner en ligne un formulaire où l'on indique la date de son dernier achat de lunettes, de sa dernière visite chez l'ophtalmologiste. Avant la date anniversaire, Lenscrafters envoie par email un rappel de nouveau rendez-vous et indique l'adresse du revendeur Lenscrafters le plus proche.

1800flowers.com, qui génère aujourd'hui 155 millions de dollars, permet déjà d'acheter en ligne un large choix de bouquets, mais aussi d'enregistrer les anniversaires à ne pas oublier. Dix jours avant la date fatidique, un « gift reminder » est envoyé par email avec une sélection de bouquets prêts à l'achat et à l'envoi.

Et un petit nouveau, Amazon.com, se met à concurrencer les librairies traditionnelles. Avec d'emblée une remise de 30% sur les meilleures ventes référencées sur le site, un service client rapide et disponible, le site réalise, en à peine un an, 17 millions de dollars de revenus. Son CA se met à doubler tous les trois mois et son nombre d'employés passera en deux ans de 7 à 650 personnes (33 700 fin 2010).



## Welcome to Amazon.com Books!

*One million titles,  
consistently low prices.*

(If you explore just one thing, make it our personal notification service. We think it's very cool!)

### SPOTLIGHT! -- AUGUST 16TH

These are the books we love, offered at Amazon.com low prices. The spotlight moves **EVERY** day so please come often.

### ONE MILLION TITLES

Search Amazon.com's [million title catalog](#) by author, subject, title, keyword, and more... Or take a look at the [books we recommend](#) in over 20 categories... Check out our [customer reviews](#) and the [award winners](#) from the Hugo and Nebula to the Pulitzer and Nobel... and [bestsellers](#) are 30% off the publishers list...

### EYES & EDITORS, A PERSONAL NOTIFICATION SERVICE

Like to know when that book you want comes out in paperback or when your favorite author

*La première page d'accueil d'amazon.com en 1995*

---

Avec un tel graphisme, inutile de compter sur la séduction visuelle pour déclencher un achat d'impulsion ! Les sites e-commerce jouent la carte de la simplicité, et les sites offrant la plus large réponse se donnent toutes les chances de répondre correctement à la demande.

Partout, dès que les problèmes techniques commencent à être derrière, l'offre s'étoffe sensiblement. Dès sa genèse, le Web marchand donne raison aux offres profondes. CD Now : 200 000 titres. Amazon : 2,5 millions un an après son ouverture !

Fin 1998, Joël Palix, Directeur du Développement de 3Suisses qui partira bientôt créer Clust.com, met la totalité du catalogue Chouchou en ligne, soit 60 000 références. « *Si nous lançons un tel projet, c'est que nous sommes convaincus que l'Internet va faire bouger le monde de la distribution grand public* ». Branché sur les mégabases de données des 3Suisses, le site indique la disponibilité immédiate ou le délai d'attente connu. Avec ces investissements, il espère réaliser 1 à 2% du CA total online. Le e-commerce part à la conquête d'une nouvelle clientèle. Le site reçoit en 1996 la visite de 30 000 internautes (soit à peu près le quart des Français connectés) pour 150 ventes. Un taux de transformation de 0,5% qui n'est pas si loin de la performance moyenne des sites marchands de 2011... Et des volumes finalement pas si dérisoires si l'on considère que le site n'est pas encore sécurisé ; il le sera bientôt grâce au système Kleline, la filiale de BNP Paribas qui propose un service de sécurisation des paiements.

### **L'arrivée d'Internet chez les VPCistes**

En Allemagne, le pionnier est le groupe Otto. Fin 1996, le groupe génère déjà 5% de son CA sur Internet (420 Millions de DM sur 7 Milliards de DM). Le vepéciste Quelle est aussi précurseur : il totalise près de 300 000 visites par mois pour 100 000 DM de chiffre d'affaires dès 1996. Le site propose 1200 articles, mais l'achat ne s'opère pas en ligne : la commande est passée par email et le paiement s'effectue dans les quinze jours à réception de la facture et du produit (pas de paiement par carte de crédit).

Aux Etats-Unis, d'innombrables vepécistes proposent des catalogues de CD (CDNow, CD World...) avec des écarts de prix très avantageux pour les consommateurs français. Des cassettes vidéo sont aussi en vente sur la plupart de ces sites. Attention, rappellent les revues Internet de l'époque Internet Pro, Transfert, Stratégie Internet, le standard américain est différent

du standard français : pour lire des cassettes vidéo américaines, il faut un magnétoscope compatible NTSC ! « *Depuis Internet, jamais le passé n'a semblé aussi loin et le futur aussi proche* » comme le rappelle Henri Kaufman...

Les VPCistes sont-ils les mieux armés pour s'adapter au changement des règles du commerce que l'Internet engendre ? Ils partent certes avec un atout sérieux. Leur expérience de la vente à distance les a mieux préparés à maîtriser les étapes d'une transaction virtuelle. Au début, les acheteurs Internet, masculins, jeunes et technophiles, sont assez éloignés de la cliente sur catalogue ; ils sont complémentaires.

Mais à mesure que la croissance du e-commerce attire de plus en plus de femmes, acheteuses de tous âges, le réseau digital, plus moderne, plus souple, devient le concurrent qui cannibalise les ventes catalogue.

Les verbatim des internautes d'avant 2000, qui soulignent des avantages assez similaires à ceux de la VPC, ne sont pas pour les rassurer : « Internet permet de comparer les prix facilement », « Il est facile de trouver ce que l'on cherche dans un temps beaucoup plus court », « Je peux acheter des produits qui ne sont pas vendus à proximité de chez moi », ou encore « Je veux pouvoir faire mes courses de chez moi 24h/24 ». Près de la moitié des internautes qui achètent en ligne affirment qu'ils vont réduire leurs achats sur catalogue et continuer d'augmenter leur budget e-commerce.

*« En dépit de cette menace qui était autant réelle que perçue, les acteurs de la VPC ont en effet trop tardé à réagir. Internet représentait d'une part un revenu très marginal dans leur chiffre d'affaires global, et d'autre part, la réorganisation des process nécessaires à opérer était d'une ampleur considérable. Il a fallu de nombreuses années, beaucoup de ressources et d'énergie pour la mettre en œuvre. Aujourd'hui, chez 3Suisses, le multicanal est assumé, et Internet représente 60% des revenus du groupe »* explique Denis Terrien, Directeur Général du groupe.

### **L'accueil des distributeurs et des marques**

Pour les retailers, l'affaire est plus délicate. Dès les premiers succès de l'e-commerce, le commerce traditionnel se sent menacé par le canal digital. La peur de la cannibalisation persistera longtemps, même quinze ans plus tard ! Les internautes achèteront-ils moins dans les commerces traditionnels parce qu'ils pourront faire leur shopping en ligne ?

---

Le marché de 2011 apporte encore la preuve du contraire. « En France, il y a 28 millions de cyberacheteurs, soit environ 50% de la population qui consomme, et la part du e-commerce ne représente pas plus de 5%, ce qui veut dire qu'en moyenne, structurellement, un consommateur ne passe finalement que 10% de ses achats sur le Web, le reste dans le monde physique » analyse Michel de Guilhermier, fondateur de Photoways.

Ceci étant dit, les distributeurs se retrouvent face à la lourde tâche de devoir mettre en place des synergies on/off. Le sujet du prix les paralyse. Ils vont aussi devoir s'approprier la culture du Web, autant que celle de la relation commerciale à distance, apprendre la technologie, l'agilité, l'analytique.

Au début, les poids lourds de la grande distribution ne sont pas présents. L'e-commerce sera-t-il un concurrent ou sera-t-il un canal de distribution complémentaire ? Opportunité ? Menace ?

Chez Auchan, le premier site e-commerce lancé en 1997 propose timidement... 25 produits à la vente. Chez Carrefour, le patron du e-commerce reporte pendant des années à la direction des hypermarchés, qui préfère voir son client acheter dans la galerie de son hypermarché... **C'est une radicale évolution de mentalité qu'il faut opérer pour comprendre que les Français ont déjà changé de comportement.** Que l'e-commerce est une révolution qui appelle une façon résolument nouvelle de penser client et organisation d'entreprise.

L'alimentaire commence malgré tout à faire ses premiers pas. Télémarket ouvre son supermarché virtuel. Casino teste sur Lyon cestchezvous.com, avec 3500 produits de grande consommation que l'on peut se faire livrer chez soi pour 50 francs pour au moins 400 francs d'achat. Casino dispose alors d'une base installée de 350 supermarchés, idéale pour la livraison à domicile en picking. Dans le même temps, Promodès décide de tester un magasin en ligne, via son enseigne Shopi.

Côté distribution spécialisée, c'est Fnac qui devient le premier « click and mortar » avec Fnac Direct dès 1998. Arrive ensuite Sephora.com en 1999, puis Leroy Merlin, dédié aux bricoleurs avec des produits d'outillage électroportatifs (ponceuses, visseuses, raboteuses...). L'innovation est là, d'emblée, avec une offre et un service pensé client. Fidèle à l'ADN de l'enseigne, le site met dès le début le client au centre de sa stratégie et de sa vision : carte maison, voix du client, conseil et services, formation des clients au bricolage, formation et motivation des vendeurs...

« *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. Son site e-commerce a toujours été depuis sa création au-dessus de la moyenne parce qu'il est cohérent : la promesse de service de la marque s'exprime partout avec des preuves concrètes* » analyse Olivier Sauvage, Capitaine Commerce.

Les marques aussi font doucement leur percée. Après Sony, c'est Thomson Multimedia qui lance son premier site e-commerce grand public, avec tous les produits de sa collection Line (radios, réveils, radiocassettes et téléphones) livrés en express dans toute l'Europe. C'est le suivi de colis qui attire l'attention : à tout moment l'internaute peut suivre sa commande, en préparation, en cours de livraison, livrée ou en attente dans le bureau de poste le plus proche. Un numéro service consommateur est mis à la disposition des clients pour toute demande d'information complémentaire. Une petite révolution, l'air de rien, pour une marque habituée à toucher ses clients par l'intermédiaire des distributeurs.

« *L'e-commerce est un métier très différent du leur. Procter & Gamble connaît parfaitement ses consommateurs, mais ne sait pas comment leur parler, encore moins les livrer* » commente Gauthier Picquart.

### **Pendant ce temps, au royaume des pure players...**

En France, le discount s'invite sur la Toile. Cdiscount a ouvert en décembre 1998. C'est le site Web de la société Scopus, fabricant de cartes plastiques et de CD audio. Quatre mois après son lancement, le site réalise près de 70 commandes par jour et plus de 200 000 francs de CA par mois. L'objectif initial était de vendre les CD les plus populaires, les 100 meilleures ventes européennes et les incontournables, entre -25% et -40% par rapport aux vendeurs de CD offline; des prix garantis par les volumes colossaux achetés par Scopus. Les frais de port étaient fixes, quel que soit le nombre de produits commandés, et la livraison annoncée en 48 heures. Chaque nouveau client recevait un code confidentiel qui lui accordait 5% supplémentaires sur son prochain achat. Visiblement la mécanique fonctionne, puisque 20 des 70 commandes passées sur le site chaque jour en 1998 sont le fait d'anciens clients. Cdiscount avait aussi innové en matière d'acquisition avec un programme d'affiliation différent de ce qui se pratiquait sur le marché. L'intégralité de la boutique en ligne avait été intégrée au Web du partenaire



---

Wanadoo en marque blanche, moyennant une commission d'apport d'affaire de 5%.

Les pure players, qui n'ont pas la maturité commerciale de la distribution ou de la VPC, sont peut-être en train de redécouvrir les règles du commerce, mais ils jouissent d'une indéniable avance technique, et ne sont pas ralentis dans leur développement digital par des contraintes prix et de process groupe.

Amazon creuse l'avance en poursuivant sa diversification du livre vers le CD audio. Ses concurrents CDNow et N2K ont eu beau fusionner, il reste premier en ventes. Sur les livres, malgré l'alliance de Barnes&Noble avec Bertelsmann, qui a investi 200 millions de dollars en attendant de racheter le diffuseur de livres Ingram Book Group, Amazon ne cille pas. Après les CD audio, c'est au tour des catégories video et DVD : 60 000 titres VHS et 2000 titres DVD seront disponibles sur Amazon après le rachat d'IMDB été 1999. Le site compte déjà 4,5 millions de clients. Il testera en fin d'année la vente en ligne de produits électroniques grand public, jeux vidéo et même jouets. Les analystes parient sur l'ouverture d'une catégorie software. Les journalistes l'appellent « la pieuvre ».

### **Le voyage prend son envol**

NouvellesFrontières inaugure dès juin 1995 son premier « serveur commercial » sous l'égide d'un comité de pilotage intégrant ses services « communication », « commercial » et « télématique ». La conviction chez Nouvelles Frontières est déjà là : Internet va devenir structurant pour le secteur entier du tourisme, il faut donc qu'il soit vu et compris par tous les collaborateurs comme un outil stratégique potentiel.

S'il ne propose pas encore de vente directe, le site permet de construire son propre voyage, son propre circuit, et de le réserver. En cas de question, l'engagement est d'apporter une réponse sous 24h. « *Le serveur génère dynamiquement les pages selon la demande. Une fois le formulaire rempli, il est envoyé aux équipes qui gèrent les demandes Minitel ou téléphone. Une passerelle fax est mise en place pour recevoir les réservations dès leur émission sur le serveur* ».

Le site investit en marketing d'acquisition et compte un an plus tard 30 réservations par mois et 800 visiteurs par jour. 50% des clients sont d'anciens habitués du Minitel. Face au nombre grandissant d'acteurs du voyage

qui prennent leurs marques en ligne dès avant 2000, Nouvelles Frontières invente les ventes de voyage aux enchères en octobre 1998. Tous les mardis, une vente de billets d'avion invendus. Inscription entre 9h et 11h30, ouverture salle vente virtuelle 13h-15h et 18h-minuit.

Dès lors, le voyageur voit grimper en flèche son activité e-commerce. C'est le début d'une belle histoire entre les internautes et le tourisme en ligne. En 2010, le secteur de l'e-tourisme représente 40% du chiffre d'affaire total de l'e-commerce. Avec un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros, il s'adjuge en France la palme de la meilleure progression : les ventes enregistrent une croissance de 20% en 2010, contre une moyenne de 15%, à périmètre constant de sites.

### **Broadband, démocratisation et diversification**

Le phénomène e-commerce poursuit sa croissance à vitesse vertigineuse avec l'évolution du taux d'équipement, l'accès de plus en plus fluide qui garantit une meilleure rapidité du chargement des pages, et la sécurité croissante des transactions.

La croissance est bien au-delà des prévisions les plus optimistes. Noël 1999 aux Etats-Unis est un excellent cru e-commerce : +270% du nombre de commandes, +300% du volume de ventes et +8% du panier moyen des commandes (source étude Shop.org / BCG). Les sites qui en profitent le plus sont Amazon.com, Ebay, Buy.com, eToys, BN.com, CDNow et Toys'r'Us.

En Europe, certains observateurs affirment déjà que les perspectives de l'Europe comme leader du e-commerce dans le monde sont très prometteuses. En 2008, le volume de commandes en Europe dépassera en effet durablement celui des Etats-Unis. La croissance est certes essentiellement exogène, nourrie par la déferlante de nouveaux entrants e-commerce de toute taille, B2B, B2C, de l'auto-entrepreneur jusqu'au géant du retail.

En France, des sites e-commerce continuent de s'ouvrir chaque jour dans tous les secteurs : arrivent Agnès b., Kodak, Damart, Kookaï, Le Club des Créateurs de Beauté, Heineken (qui se souvient de l'incroyable jeu en temps réel Heineken Quest ?), Sony... France Télécom finit par se résoudre à lâcher le Minitel et rachète Alapage : 600 000 visites par mois, 14 000 commandes et 700 000 références issues de l'union de Planète Livre, spécialiste des bases de données professionnelles du livre et de Novalis.

Si le secteur du livre domine toujours, le matériel informatique passe devant

---

les ventes de logiciels ; vient ensuite le voyage. L'e-commerce en Europe est très disparate. Le BCG réalise une étude auprès de 546 distributeurs européens sur les secteurs de consommation de la vente en ligne. Si 75% des commandes portent globalement sur les voyages, l'informatique, les livres et les services financiers, on observe de très importantes spécificités locales :

- Les enchères entre particuliers sont deux fois plus développées en Allemagne qu'ailleurs ;
- L'informatique représente 20% du marché en Europe et seulement 10% en France et en Allemagne ;
- Le courtage financier atteint 30% en France quand il n'est que de 3% en Angleterre ;
- En France l'augmentation importante du nombre de nouveaux e-marchands fait chuter la part des commandes sur les sites étrangers de 30% à 16% en un an.

En 1999, le Syndicat des entreprises de vente par correspondance et à distance est rebaptisée Fevad et crée son site Internet. 176 de ses adhérents ont un site e-commerce. Et au 31 janvier 2000, [www.fevad.com](http://www.fevad.com) enregistre déjà plus de 66 000 visites mensuelles.

### **Peurs mythiques et légendes**

**C'est l'époque où Fnac.com** introduit à son insu une légende encore largement répandue selon laquelle le site e-commerce d'un réseau de magasins devrait générer autant de chiffre d'affaires que la première boutique du réseau. Ce qui est aujourd'hui édicté en règle viendrait de la publication d'un classement par la Fnac de la performance de ses magasins incluant le site marchand, assorti du commentaire : « L'an prochain, fnac.com sera le premier magasin du réseau »...

**La personnalisation** fait son apparition, et avec elle le mythe du one-to-one. Des « agents intelligents » permettent de proposer sur un site e-commerce une aide personnalisée, un catalogue sur mesure (« manteau laine et cache-mire marron à moins de 3000 francs »), un message différent par client. L'idée est séduisante, mais son implémentation technologique et son coût beaucoup moins...

**Après le one-to-one, c'est le tout gratuit** qui prend le relais. Tout sera gratuit. Le quotidien «The Sun » annonce en Angleterre son service d'accès gratuit à Internet, Wanadoo lancera le gratuit B2B.fr, services pratiques à destination

des professionnels, PPR et TF1 lancent le FAI Mageos, distribué gratuitement en kit dans les enseignes Printemps, Redoute, Fnac, Conforama... Et l'impertinent Free se mettra bientôt à proposer la gratuité de l'ADSL, indiquant que son offre le restera « tant que France Télécom ne sera pas en mesure de garantir la qualité et la fiabilité du service ».

**La peur du piratage** bride encore les e-ardeurs. Pourtant la loi française en matière de vente par correspondance, qui s'applique sur Internet, met bien les consommateurs à l'abri de tout éventuel « casse » informatique : toute transaction réalisée au moyen d'une carte bancaire sans que son détenteur n'ait expressément signé un bordereau peut être annulée et le montant remboursé. Le lancement commercial du protocole de sécurisation des paiements SET, Secure Electronic Transaction, marquera une étape dans le développement de la confiance dans la vente en ligne. Créé en 1998 par Visa, Mastercard et une trentaine de banques européennes dont le GIE Cartes Bancaires en France, il permet le cryptage des données et l'authentification lors d'une transaction en ligne.

**Avis de psychose sur les cookies !** Qu'un programme puisse écrire des données sur un disque sans l'accord de son propriétaire engendre une certaine panique. Et donnera lieu jusqu'à nos jours à une remise en cause juridique récurrente. Les cookies ne sont pourtant que des outils permettant de reconnaître un internaute sans nécessairement l'identifier sur un site. Ils enregistrent des informations sur le visiteur, son parcours sur un site Internet, ses derniers achats, ses identifiants de connexion... Ils ne sont pas nominatifs. Et l'internaute peut librement désactiver l'enregistrement des cookies via son navigateur. Les instances juridiques remettent toutefois en cause son aspect intrusif, et 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.

### **Le besoin de régulation se fait sentir**

Le 3 février 1997, dans la salle de conférence Pierre Mendès-France à Bercy, le ministre de l'Industrie de l'époque, Jean Arthuis, faisait cette démonstration : « Je tape [www.berkeley.com](http://www.berkeley.com) et en une seconde et demie, je suis en Californie ». Devant lui, 900 personnes médusées.

En 1997, peu de ministres savent cliquer sur un mulot. A la Chancellerie,

---

les magistrats non plus n'y comprennent pas grand-chose, mais ont déjà de nombreux dossiers Internet à gérer depuis plusieurs mois.

La première tâche de formulation des enjeux de régulation du e-commerce est confiée en octobre 1997 à un « commerçant ». Francis Lorentz dirige LaSer, filiale des Galeries Lafayette qui gère les cartes de crédits et les relations client du groupe. Il présidera la mission pour le développement du commerce électronique auprès du ministre de l'Économie et des Finances, Dominique Strauss-Kahn, dont sera issu le rapport Lorentz publié en janvier 1998.

**Le commerce électronique y est présenté comme un élément central du réseau.** Il est principalement suggéré, pour assurer son développement, de mettre en place un cadre pour protéger les consommateurs. Ce premier rapport transversal marque une étape décisive dans le long chemin vers la confiance dans l'achat en ligne. Il permettra dès 1999 de faire adopter par le milieu bancaire français un principe qui sera inscrit en 2009 dans le Code monétaire et financier<sup>1</sup>, pour lever les peurs relatives au paiement en ligne : désormais, il sera possible à toute personne de contester une transaction effectuée avec un numéro de carte bancaire sans indication du code PIN et de se la faire rembourser par sa banque à première demande et sans frais.

La réflexion est en marche. En juillet 1998, un deuxième rapport consolidé sur les problèmes juridiques soulevés par les réseaux trace une première ligne très structurante pour la suite. Le rapport annuel d'étude du Conseil d'État est dédié à Internet et aux réseaux numériques. Isabelle Falque-Pierrotin, maître des requêtes au Conseil d'État, identifiée comme experte de ces nouveaux sujets, est chargée de le rédiger autour des thèmes de la protection des données personnelles, de la fiscalité, de la propriété intellectuelle, de la responsabilité des acteurs liés au contenu, des infrastructures et de la cryptographie.

<sup>1</sup> Articles L. 113-1 à L. 133-28 du Code monétaire et financier, résultant de l'Ordonnance 2009-866 du 15 juillet 2009.

L'évolution de la réglementation est en marche et repose sur un postulat bientôt admis de tous : Internet est partout, il n'est nul besoin d'un droit spécifique des réseaux, isolé des autres thèmes de régulation. On va, dès lors, procéder par (re)touches, en apportant des modifications dans de nombreux domaines du droit, notamment en matière de protection du consommateur et celles qui garantissent le respect de l'ordre public.

Durant cette même période, **la Directive européenne n° 97/7 du 20 mai 1997** va servir de squelette aux Conditions Générales de Ventes de tous les sites e-commerce. Initiée en 1993 sur une impulsion française, elle harmonise des règles minimales communes au sein de l'Union Européenne en matière de protection des consommateurs dans la vente à distance. En 2011, ses fondamentaux n'ont pas pris une ride. « *Les nouvelles pratiques de vente n'appellent pas nécessairement de nouveaux principes* » commente Etienne Drouard.

**La Directive 97/66 du 15 décembre 1997**, dite « vie privée et télécommunications » vise, pour sa part, à réguler les opérations de prospection commerciale directe visant des personnes physiques. Elle impose le consentement préalable exprès des consommateurs en matière de démarchage par fax ou par automate d'appels. Pour la prospection par e-mail ou SMS, il appartient encore aux Etats de choisir entre l'exigence d'un consentement préalable et exprès du destinataire (opt-in) ou un droit d'opposition de la part du destinataire (opt-out).

Entre 1997 et 2011, le cadre réglementaire du e-commerce va ainsi progresser par un double mouvement. D'une part, de façon directe, avec des mesures prises par l'Union européenne et par les Etats en vue d'apporter des solutions à des problèmes juridiques identifiés. D'autre part, par des directives apparemment mineures en termes de réglementation, mais qui, sans avoir été pensées comme telles, auront des effets décisifs sur l'avancée de l'e-commerce.

### **Prémises du communautaire et du participatif**

Dès 1998, un nombre croissant de consommateurs américains se mettent à publier des pages Web pour alerter l'opinion publique et faire pression sur les entreprises restées sourdes à leurs réclamations. A tel point que le moteur de recherche Yahoo!, référence de l'époque, ouvre une nouvelle rubrique dans son guide Internet pour y accueillir les « consumer opinions ».

---

En France, une poignée d'internautes se met à faire de même, avec en ligne de mire France Télécom qui a notamment déclenché leur colère en supprimant le tarif « bleu-nuit », qui accordait entre 22h30 et 6h30 une réduction du coût horaire de 65%. François Fillon promet une solution.

Intéressant aussi : dès 1998, une étude GUV soutenue par le W3C et l'INRIA conduite auprès d'internautes américains et européens met en évidence le besoin d'appartenir et de créer des communautés. 55,6% déclaraient vouloir établir plus de liens, et à la question « quel type de communauté recherchez-vous ? », ils répondaient (plusieurs réponses possibles) :

- Loisirs : 49,6%
- Professionnel : 46,7%
- Familial : 37,1%
- Support technique : 17,2%
- Politique : 13,9%
- Religion : 8,9%

Les résultats sont les mêmes aussi bien pour les Américains que les Européens, le sexe et l'âge n'influent pas sur les chiffres. En revanche, plus l'expérience en ligne est ancienne, plus la demande est forte, ce qui sous-entend un besoin croissant pour ceux qui participent déjà à des communautés d'internautes.

### **Au musée des fausses bonnes idées...**

**Les galeries marchandes** : Surf&buy, Branch Mall, en France Globe Online, ouvrent et ferment, faute de trafic. Les internautes confirment leur désir de liberté et de choix.

**Le Wap, ou la révolution numérique avortée** : France Télécom et Cegetel annoncent en 1999 l'arrivée prochaine de services d'abonnement au Web sur les téléphones portables via le standard Wap, qui fera un flop assez rapidement. Pourtant, lors de l'enquête prospective annuelle du Journal du Net en janvier 2000, les lecteurs du site classaient l'avènement du Wap loin devant les autres grands moments attendus de l'année. Cette unanimité était la conséquence de la couverture médiatique considérable dont avait bénéficié l'Internet mobile avant même d'apparaître.

L'échec du Wap s'explique par la pauvreté des applications proposées. Les services sur les portails Wap (météo, bourse, cinéma,) existaient déjà ailleurs. Les envois de messages d'alerte, façon SMS, ne nécessitaient nul-

lement un mobile Wap. Enfin le modèle de « fermeture » choisi par les opérateurs, antinomique avec les principes de l'Internet, n'a pas favorisé non plus la créativité, en conférant aux seuls portails Wap des opérateurs la responsabilité d'inventer les applicatifs qui auraient pu assurer le succès de ce standard. Et fonctionnellement, on était assez loin de la révolution annoncée : alors que l'ergonomie et l'usabilité sont en train de devenir impératifs pour l'internaute, que les sites e-commerce ont changé visuellement, pour être plus colorés, plus agréables à l'œil, le Wap ramenait cruellement l'internaute à l'ère du Minitel.

**Boo.com, e-comète :** 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 Economy 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.

### **Après la bulle de 2000, retour sur des fondamentaux solides.**

Après le choc de 2000 et pendant toute la décennie, on va observer un double phénomène, à la fois une adhésion extrêmement importante des consommateurs à Internet, avec de nouvelles populations qui passent à l'achat en ligne, et l'arrivée constante de nouveaux marchands, qui viennent stimuler cette demande.

**L'accès à Internet ne limite plus la demande.** L'évolution de l'équipement informatique des foyers français s'accélère et l'accès devient fluide. D'un matériel de base avec une connexion bas débit, on passe à un équipement haut débit.



---

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 de renseigner son numéro de carte bancaire. Avec le haut débit, ce désagrément disparaît.

**L'achat malin attire les clients... et les clientes.** La crise a paradoxalement fait grandir la confiance dans l'e-commerce. Peut-être plus que l'arrivée massive du haut débit, ce sont les médias qui ont contribué à faire évoluer la perception de l'e-commerce, qui de « dangereux » devient sans risque. Les sujets conso mettant en avant l'achat malin, radin, ont accéléré le basculement des acheteurs VPC vers le Web. Quand les femmes se sont mises à avoir confiance dans le paiement en ligne, elles s'y sont mises massivement ! Le grand public commence à se convaincre qu'on peut acheter sans risque sur Internet, et que ça marche.

**Les nouveaux marchands affluent,** la diversification est à l'œuvre. Les pure players et VADistes de la première heure voient s'installer sur la toile PME, auto-entrepreneurs, marques, dans tous les secteurs. Dans ce paysage marchand hétéroclite, le C2C fait une percée remarquable.

Si l'on regarde le classement du Top15 des sites e-commerce les plus visités en Europe, on retrouve systématiquement eBay et en France PriceMinister. C'est le succès fulgurant d'eBay qui a ouvert la voie, il y a bientôt quinze ans. En attaquant le marché du produit d'occasion, des collectionneurs et des enchères en ligne, eBay a eu l'idée de génie de permettre la vente entre particuliers tout en sécurisant le mode de paiement en reprenant Paypal. Il a transformé l'Internet en un gigantesque vide grenier permettant d'acheter facilement des centaines de millions de produits indisponibles dans les réseaux traditionnels. L'achat-vente a par ailleurs la vertu d'auto-alimenter son propre développement : pour financer leurs achats, les acheteurs sont naturellement enclins à devenir vendeurs pour rééquilibrer leur budget.

L'acheteur devient vendeur, le vendeur devient acheteur ; l'équation est terriblement efficace. Enfin dans un marché où le prix et la bonne affaire constituent alors (déjà ?) la première motivation d'achat, la promesse d'acheter malin, d'acheter radin, séduit. Pour transformer cette séduction en achat, la clé réside dans la confiance. Lutter contre la contrefaçon, rembourser les internautes en cas de problème : les éléments pour rassurer sont très présents sur PriceMinister, qui réussit l'exploit dès avril 2010 de passer devant le géant eBay en nombre de visiteurs.

**La réglementation passe de la réflexion à l'action.** L'idée de créer un organe public dédié aux questions juridiques posées par l'internet figurait déjà dans le rapport du Conseil d'État de 1997 « Internet et les réseaux numériques » ; c'est Isabelle Falque-Pierrotin qui est sollicitée, par le député de la Nièvre Christian Paul, pour élaborer un rapport « Du droit et des libertés sur internet ». Ce rapport proposera de créer le Forum des droits sur l'internet dont elle prendra la direction en décembre 2000 jusqu'à sa dissolution le 7 décembre 2010. Le Forum participera activement durant dix ans à la « corégulation » de l'internet, qui se veut être une méthode de concertation et de complémentarité entre l'action publique et l'initiative privée.

L'année 2000 sera étonnamment décisive.

**La signature électronique entre dans le droit français avec la loi du 13 mars 2000.** Elle remet à jour la définition de l'écrit qu'avait définie le Code Civil de 1804. La signature électronique est en réalité un non sujet pour les e-commerçants sur les marchés « BtoC », mais il se joue ici quelque chose d'haute symbolique. Le e-commerce vient de rendre obsolète une règle mise en place deux siècles plus tôt ! On réalise qu'Internet peut faire bouger les lignes sur des sujets fondamentaux.

**L'e-commerce commence à se structurer sur des fondamentaux solides.** Une fois la folie de la bulle de 2000 passée, les e-commerçants attaquent la décennie et se construisent pour durer.

## 1.2. LES ENJEUX DU E-COMMERCE D'HIER

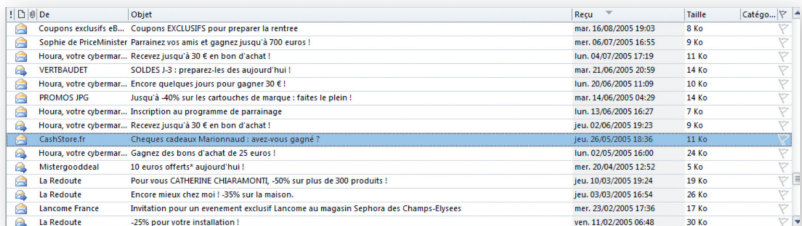
Les enjeux techniques dépassés, et face à des consommateurs de plus en plus nombreux, surinformés et exigeants, à qui s'offre un choix très important d'options à un clic de là, il va devenir de plus en plus difficile pour un e-marchand d'attirer l'attention. La différenciation se joue jusqu'en 2010 essentiellement sur trois axes : le prix, l'acquisition avec notamment l'usage de Google et la logistique.

### 1.2.1. LE PRIX

**Le discount, la promo, la bonne affaire** vont devenir pour longtemps l'ADN du Net. S'installe durablement dans l'esprit du consommateur qu'acheter en ligne, c'est certes faire l'option du choix, plus vaste que dans n'importe quel magasin physique, mais surtout celle du prix. Pour les e-commerçants, l'enjeu majeur est alors commercial : être le moins cher.

Les sites e-commerce commencent à s'engager dans des promesses tarifaires fortes (remboursement de la différence, frais de livraison offerts, déstockage, ventes flash), à mettre en place des thématiques commerciales régulières, créer des rendez-vous quotidiens par email en personnalisant l'expéditeur (Bons plans de Cornélia chez Rue du Commerce, Cécile de Rostand chez Vente Privée...).

Pour faire venir et adresser ses clients et prospects, le canal privilégié reste l'email. L'animation commerciale est quasiment inexistante en dehors des opérations de prix. « *Tout ce qui est utilisé encore aujourd'hui a été créé il y a huit ans* » rappelle Gauthier Picquart. Recevoir un email chaque jour n'est pas encore perçu comme du spam par le client, mais sa boîte mail commence à être engorgée par des centaines de messages promotionnels venant des e-marchands, des sites de cashback, des sites de ventes événementielles...



D	De	Objet	Reçu	Taille	Catégorie
	Coupons exclusifs eB...	Coupons EXCLUSIFS pour préparer la rentrée	mar. 16.08/2005 19:03	8 ko	
	Sophie de PriceMinister	Parrainez vos amis et gagnez jusqu'à 700 euros !	mer. 06.07/2005 16:55	9 ko	
	Hours, votre cybermar...	Recevez jusqu'à 30 € en bon d'achat !	lun. 04.07/2005 17:19	11 ko	
	VERTBAUDET	SOLDES J-3 : préparez-les dès aujourd'hui !	mar. 21.06/2005 20:59	14 ko	
	Hours, votre cybermar...	Encore quelques jours pour gagner 30 € !	lun. 20.06/2005 11:09	10 ko	
	PROMOS JPG	Jusqu'à 40% sur les cartouches de marque : faites le plein !	mar. 14.06/2005 04:29	14 ko	
	Hours, votre cybermar...	Inscription au programme de parrainage	lun. 13.06/2005 16:27	7 ko	
	Hours, votre cybermar...	Recevez jusqu'à 30 € en bon d'achat !	jeu. 02.06/2005 19:23	9 ko	
	CashStore.fr	Cheques cadeaux Maisonovis : avez-vous gagné ?	jeu. 26.05/2005 18:36	11 ko	
	Hours, votre cybermar...	Gagnez des bons d'achat de 25 euros !	lun. 02.05/2005 16:00	24 ko	
	Mistergooddeal	10 euros offerts* aujourd'hui !	mer. 20.04/2005 12:52	5 ko	
	La Redoute	Pour vous CATHERINE CHIARAMONTI -50% sur plus de 300 produits !	jeu. 10.03/2005 19:24	19 ko	
	La Redoute	Encore mieux chez moi ! -35% sur la maison.	jeu. 03.03/2005 16:54	26 ko	
	Lancome France	Invitation pour un événement exclusif Lancome au magasin Sephora des Champs-Élysées	mer. 23.02/2005 17:36	17 ko	
	La Redoute	-25% pour votre installation !	ven. 11.02/2005 06:48	30 ko	

La boîte e-mail d'un internaute en 2005

Tout concentrés qu'ils sont sur le prix et l'acquisition, les e-marchands persistent à laisser dans l'ombre un élément essentiel à la vente : l'expérience utilisateur qui attend l'internaute une fois sur le site. L'accueil, la scénarisation des produits, la structuration de l'offre et la navigation sont souvent impropres à pousser l'internaute à aller jusqu'au bout de la commande.

**L'e-merchandising est souvent calamiteux.** Internet échoue à rendre les effets visuels de largeur et profondeur de gamme. Rares sont les sites qui arrivent à s'assurer la visibilité des 20% de produits qui réalisent 80% du chiffre d'affaires, à adapter leur offre par cible ou par situation d'achat. Les règles commerciales et marketing utilisées pour publier automatiquement les pages du catalogue sont la plupart du temps trop pauvres pour assurer une organisation commerciale optimale du site.

De même, la structuration de l'offre ne facilite pas toujours l'accès direct aux produits. Les outils de recherche ne fonctionnent qu'à moitié. La navigation au sein de l'offre et la sélection de produits ne prennent pas en compte le contexte de l'achat (besoin, typologie des produits, motivation, usages) ni le profil du client (récence, fréquence d'achat, habitudes). Pour finir, la mise en scène des produits repose sur des visuels et des ambiances de trop piètre qualité pour déclencher l'achat d'impulsion.

*« L'expérience d'achat n'est pas sexy sur Internet ! »* admet Pierre-Noel Luiggi, fondateur d'Oscaro.com. *« Nous jouons la carte de la valeur en commercialisant nos produits de manière très compétitive. Renforcer la qualité de l'expérience que nous proposons sur notre site confortera notre image de vendeur qui offre des valeurs sûres ».*

*« Entre le taux de rebond, l'abandon du parcours d'achat sans sélection de produit, l'abandon avant et l'abandon pendant la transaction, le taux de conversion est de l'ordre de 1% sur un site e-commerce. Si l'expérience utilisateur n'est pas bonne, l'internaute ne reviendra pas. Or on sait qu'il faut en moyenne cinq visites pour transformer une vente »* ajoute Guillaume Darrousez de laredoute.fr.

---

## 1.2.2. LA PRÉSENCE SUR GOOGLE

**Dans la bataille de l'acquisition, l'arrivée de Google a tout changé pour les sites e-commerce.**

Le temps où les e-marchands achetaient des bannières au Coût Pour Mille est révolu depuis longtemps. La rentabilité est ardue, et l'acquisition se paie à la performance, au coût au clic, au lead, ou au nouveau client.

Pour tous les e-marchands qui ne peuvent pas, comme Vente-Privée, se payer le luxe d'ignorer Google et d'acquérir bientôt 12 millions d'adresses par parrainage, Google devient le canal prioritaire sur lequel investir pour générer de nouvelles ventes.

Google change l'acquisition pour en faire un enjeu majeur. A offre comparable, la différenciation se fait par la capacité à bien utiliser Google, en référencement naturel et en achat de mots clés. L'enjeu est de concentrer son investissement sur le maillage de mots ayant la plus forte contribution au trafic et au CA. Avec pour contrainte de bien tout mesurer : tracking des nouveaux clients, Life Time Value, travail sur le coût d'acquisition comparé à la marge générée.

Les sociétés qui comprennent comment se positionner sur Google, y dédient des ressources expertes et mettent en place les bons outils de suivi, prennent incontestablement une longueur d'avance. PriceMinister en est un bon exemple. Amazon aussi. « *Nous ne pouvions pas être positionnés sur les comparateurs de prix car Amazon vend des produits culturels sur lesquels il n'y a pas de compétition sur le prix. Google a été pour nous un formidable accélérateur* » analyse Xavier Garambois.

Pour les e-marchands, Google a révolutionné le marketing d'acquisition, lui conférant la première place dans le mix media devant le retargeting, l'affiliation et l'emailing... en attendant Facebook et les réseaux sociaux, qui commencent déjà à prendre de l'ampleur.

### 1.2.3. LA QUALITÉ DE LA LIVRAISON

#### **Le e-commerce c'est avant tout de la logistique.**

Trouver un système logistique. Relier ses stocks à son site Web. Proposer un suivi de commande poussé. Livrer en temps et en heure. Gérer les retours. Le marchand qui se lance dans la vente en ligne découvre vite la complexité du sujet logistique.

Dès le début, pour le e-commerçant, l'étape la plus cruciale est celle d'après commande : de la réception de la commande, à la préparation des colis jusqu'à leur livraison et à la gestion des retours. C'est celle qui concrétise la promesse commerciale, crée le contact avec le client, sur laquelle repose une grande partie de sa satisfaction. Pour le client, c'est une commodité ; pour l'e-marchand, c'est un vrai casse-tête car les exigences du client – qui a été habitué à se faire offrir la livraison, sont très élevées.

Il veut attendre le moins possible entre son achat et sa livraison, avoir le choix du lieu, chez lui, en point relais, ou dans un magasin, se voir proposer un créneau horaire serré, pouvoir laisser un message personnalisé, suivre sa commande de bout en bout, recevoir l'information en temps réel par email, SMS... Tous ces services sont loin d'être proposés. La livraison n'est ni souple ni transparente. Le champ d'amélioration reste considérable.

L'autre problématique à laquelle se retrouvent confrontés les marchands est celle des frais de port : faut-il les offrir ? L'impact financier est déterminant. Et une fois offerts, le client a du mal à comprendre qu'ils ne le soient plus. Daniel Broche de Discounteo raconte sur son blog le passage des frais de port gratuits à payants :

*« L'impact commercial fut énorme (en négatif). Il fallait faire face à une situation d'urgence et ce ne fut pas une mince affaire à tous les niveaux de l'entreprise : mécontentement au service client, complication en gestion commerciale, message brouillé en pub (contradiction totale avec ce que nous clamions haut et fort des mois avant) et bien sûr, de quoi occuper notre responsable financier de l'époque fraîchement arrivé ! Mais deux ans après, le résultat est très positif. Une structure rentable qui maîtrise ses coûts et qui est capable de réinvestir sur d'autres services à destination du client. En particulier sur ce qui touche aux dispositifs de livraison.*

---

*Une offre de livraison sur-mesure pour le client est aussi source de satisfaction et de différenciation. Or cela passe par des options et des choix, donc des prix spécifiques. 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. La seule limite en matière de service transport e-commerce est la pauvreté de l'offre logistique à l'échelle nationale. Heureusement cela semble s'améliorer depuis quelques mois, et ce malgré la crise profonde qui traverse le monde du transport ».*

Sa conclusion de tout cela : « *Si le marchand commercialise des produits dont le format et le prix sont dans la moyenne (80€-100€ pour 1-5 kg) uniquement via le Web, alors il a probablement intérêt à jouer la carte du port inclus. En revanche s'il est hors norme (très faible valeur, encombrants ou vente multi-canal), alors la différenciation des services et donc des tarifs me paraît une meilleure voie. Reste alors à ce que toute la chaîne publicitaire soit capable de comprendre et relayer efficacement cette offre. Là c'est une autre affaire... »*

### **1.3. LE NOUVEL INTERNET 2.0. EST EN MARCHÉ**

**En août 2004, un amendement du député Patrick Bloche** va structurellement modifier l'esprit et les règles du commerce. La loi, qui vise à clarifier la responsabilité des prestataires techniques et des hébergeurs de contenus, va donner lieu à un grand débat sur l'expression publique et le rôle des acteurs économiques dans ce domaine naturellement réservé au juge. C'est à la faveur de ce débat que l'on commence à réaliser l'extraordinaire pouvoir que confère Internet aux citoyens, aux consommateurs et aux entreprises de la Net économie.

Le débat autour de la liberté d'expression et la responsabilité va se poursuivre autour de **la Loi pour la Confiance dans l'Economie Numérique (LCEN) du 21 juin 2004**. Elle va mobiliser les FAI et les hébergeurs hexagonaux qui ne veulent pas se voir imposer d'obligation de surveiller a priori des contenus Web illicites. De leur côté, les e-commerçants retiennent, sereinement, que cette loi leur impose des règles qu'ils ont pour la plupart déjà largement mises en œuvre : mentions légales dans les Conditions Générales de Vente, obligation de conserver pendant 10 ans la trace des contrats de vente pour toute commande de 120 euros, responsabilité de plein droit du commerçant électronique.

Cette loi pose aussi l'obligation nouvelle d'obtenir le consentement (opt-in) explicite des personnes pour l'envoi de certaines formes de prospection par courrier électronique. Les e-commerçants peinent, dans un premier temps, à réaliser qu'ils ont six mois pour nettoyer leurs bases de données de toutes les adresses qui n'auraient pas été collectées selon ces règles nouvelles, qui ont un effet rétroactif. Ce n'est que quelques mois plus tard, à la faveur de l'adoption par l'UFMD en mars 2005 d'un code de déontologie relatif à l'utilisation de l'email à des fins de prospection, qu'ils s'apaiseront.

Cet épisode marque un tournant clé pour l'e-mail marketing, qui constituera encore longtemps un pilier de la collecte de nouveaux clients pour les e-commerçants. La part de l'email dans les budgets d'acquisition va, à partir de l'année 2009, évoluer pour progressivement perdre son importance relative avec l'émergence du display intelligent et comportemental, du mobile et des réseaux sociaux.

**A partir de 2006, le nouvel Internet 2.0 vient renforcer le pouvoir des consommateurs.** Car l'émergence des réseaux sociaux voit grandir sur la Toile la part des contenus produits par les internautes. Partout les consommateurs s'expriment sur leurs expériences d'achat, la qualité de service, les prix et les produits... La prolifération d'avis et de « reviews » sanctionne dès lors 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.

Dans un contexte d'insolente croissance de l'e-commerce, la confiance continue aussi de progresser. Les acheteurs déclarent 99,6 % d'intention de réachat en ligne à l'issue de Noël 2007 !

Dans ce cadre, les lois Chatel 1 de 2006 et Chatel 2 de 2008, qui visent à renforcer encore davantage la protection des consommateurs, imposent de nouvelles contraintes aux e-marchands : indiquer une date limite de livraison du bien (et non plus un délai) ou de l'exécution du service, rembourser les frais de retour en cas de rétractation...

Elles témoignent d'une volonté politique en direction des consommateurs, sans qu'il n'y ait eu de véritable demande sociale significative. Pour autant, les e-commerçants ne rejettent pas en bloc ces mesures. Ils critiquent surtout certaines dispositions de dernières minutes qu'ils estiment discriminatoires, telles que par exemple l'interdiction des numéros surtaxés pour les services



---

après-vente pour les seuls achats réalisés sur un site. Cette « inégalité » de traitement » sera réparée deux ans plus tard avec l'extension de la mesure à toutes les formes de commerce dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie.

L'enjeu n'est plus tant d'alourdir les contraintes des e-commerçants, déjà bien encadrés par la réglementation de la vente à distance, que de responsabiliser les e-consommateurs, qui se sont complètement transformés en l'espace de quelques années. Et si le besoin d'une intervention législative devait se faire sentir, alors, relève Marc Lolivier, le Délégué Général de la FEVAD, « *la concertation et le dialogue avec les professionnels devraient toujours être considérés comme une étape importante dans le processus conduisant à élaboration de nouvelles normes, à fortiori lorsque cela touche à Internet* ».



# CHAPITRE 2

---

## L'E-COMMERCE EN 2011 : LES FONDAMENTAUX IMMUABLES, ET LES INNOVATIONS QUI POURRAIENT TOUT CHANGER.

Avec près de 85 000 sites e-commerce en France, 300 000 en Angleterre, deux nouveaux sites créés toutes les heures, le volume d'achats européen continue son envolée, la marmite e-commerce bouillonne !

Le secteur est en train de vivre de profonds changements. C'est probablement le commerce qui plus largement, connaît une mutation d'une ampleur peut-être au moins aussi considérable que celle qui a fait naître la grande distribution au début des années 1960.

Parmi les changements aujourd'hui à l'œuvre sur l'e-commerce en Europe, on en retiendra trois : son développement fulgurant, l'arrivée des marques et des enseignes physiques et la métamorphose des consommateurs.

Dès lors, quelles sont les innovations qui changent la donne ? Quels sont les nouveaux enjeux des e-marchands ?

---

## 2.1. DONNÉES DE CADRAGE 2010 EN EUROPE

### **L'Europe est le premier marché du e-commerce dans le monde devant les Etats-Unis.**

L'Etude Eurostat rend compte que depuis 2008, le marché des 27 pays de l'Union Européenne progresse plus vite que le marché nord-américain. Cette tendance devrait se poursuivre en 2011 : la croissance attendue en Europe sur 2011 est de +18% contre 10,9% aux Etats-Unis. L'Europe devrait ainsi confirmer sa place de premier marché e-commerce dans le monde avec 202,7 milliards d'euros contre 192 milliards pour les Etats-Unis.

L'e-commerce représente 5,9% des ventes totales de détail en Europe (France 6%) ; cette proportion pourrait atteindre 6,9% en 2011 (France 7,3%).

### **Le classement des marchés leader est inchangé depuis 2003**

L'Angleterre (52,1 milliards d'euros), l'Allemagne (39,2 milliards d'euros) et la France (31,2 milliards), sont les premiers pays e-commerce en Europe. En 2010, ces trois pays comptent pour plus de 70% des dépenses en ligne européennes (Etude Kelkoo Janvier 2011).

Les ventes en France devraient croître de 24% pour atteindre 38,7 milliards d'euros à fin 2011. En comparaison, les ventes totales de détail en France devraient progresser de seulement 2,2%.

La Pologne (33,5%), la France (24%) et la Suède (22,1%) devraient connaître les plus fortes croissances européennes en matière de ventes en ligne, tandis que le Royaume-Uni (14%) et l'Allemagne (15%) plus matures fermeraient la marche.

Les pays européens où le commerce en ligne reste encore émergent sont l'Italie (3,3%), l'Espagne (3%) et la Pologne (2,5%).

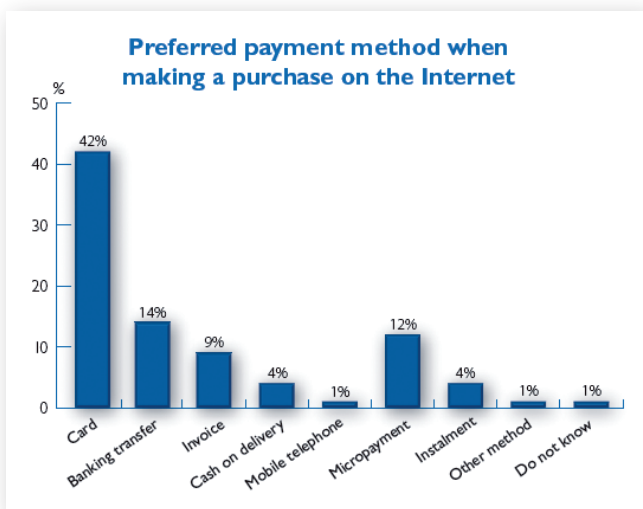
---

## De grandes disparités entre pays

Sur 493 millions d'habitants, 141 millions sont des acheteurs en ligne. **Le taux d'accès moyen à Internet en Europe se situe aux alentours de 65%** et, malgré un rattrapage sur les dernières années, la France se situe en-deçà de la moyenne et à la 9ème place (63%). Les pays du Nord de l'Europe enregistrent quant à eux des taux d'accès supérieurs à 80%.

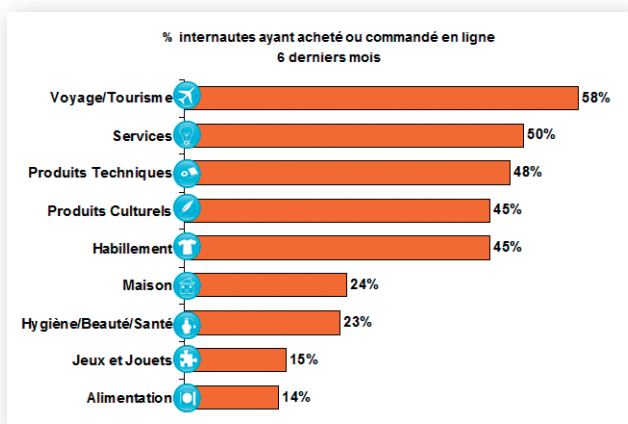
**Le taux d'acheteurs en Europe est de 40%**, une moyenne qui recouvre de très grandes disparités entre les pays du Nord, et ceux de l'Est et du Sud. En France, il se situe à 56%. Sans surprise, l'Angleterre fait partie des meilleurs élèves avec une moyenne qui s'élève à 67%.

On observe de grandes disparités entre consommateurs européens : dans leur façon de rechercher des produits, les modes de transport choisis (il ne faut pas moins de 30 transporteurs différents pour couvrir toute l'UE) et les modalités de paiement (carte bancaire, Paypal, porte-monnaie virtuel, transfert bancaire, cash à la livraison...). Globalement, la carte bancaire demeure de loin le moyen de paiement le plus utilisé :



Source : Etude Eurostat 2011

**La nature des produits achetés** évolue avec la maturité d'un marché. Le Baromètre FEVAD-Médiamétrie//NetRatings de mai 2010 sur les comportements d'achats des internautes français montre que le voyage reste le premier poste de consommation en ligne. Entre 45% et 48% des acheteurs en ligne ont acheté de l'habillement, des produits culturels, et des produits techniques. Les catégories Habillement, Maison, et Hygiène / beauté / santé, portées par un grand dynamisme de création de sites dans ces secteurs connaissent une forte croissance.



Source : Baromètre FEVAD-Médiamétrie//NetRating mai 2010

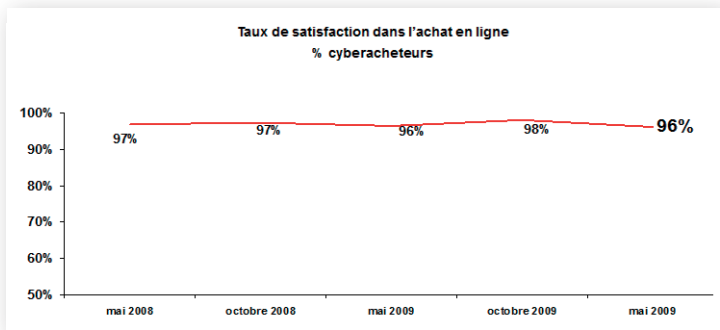
### Le top des sites est très local

En dehors d'Amazon, eBay et iTunes, peu de sites e-commerce américains ont réussi à ce jour une percée en Europe. Le phénomène inverse est encore plus marquant puisque parmi le Top 20 des sites aux Etats-Unis, il n'existe aucun site européen. La conquête de l'Ouest est la prochaine étape pour certains grands marchands, comme Vente-Privée.com qui a annoncé en mai 2011 un partenariat avec American Express pour s'implanter en 2012 sur les Etats-Unis.

En France, le top 15 des sites par achat en mai 2010 (pourcentage des acheteurs en ligne ayant réalisé au moins un achat sur le site au cours des 6 derniers mois) rend compte d'une majorité de pure players, alors que sur des marchés plus matures, Angleterre, Allemagne, et aux Etats-Unis, leur part

dans les classements est devenue très marginale face aux acteurs issus de la VAD et du retail.

**Taux de confiance et taux de satisfaction** sont extrêmement positifs et continuent encore de croître d'année en année. La recommandation entre internautes prend tout son sens puisqu'au delà de ne concerner que les produits, les internautes l'utilisent aussi pour des sites de confiance.



Source : Baromètre FEVAD-Médiamétrie//NetRating mai 2010

**La première motivation des e-consommateurs européens est le gain de temps** qui représente un moteur d'achat pour 72% d'entre eux. Le prix ou la possibilité de pouvoir comparer les prix en vue de trouver la meilleure affaire reste déterminant à 63%.

Consumers' drivers to e-commerce per country								
	Sweden	Norway	Finland	Denmark	UK	Spain	Germany	France
Lower prices	66%	65%	50%	67%	67%	55%	65%	66%
Saves time	76%	75%	72%	73%	70%	57%	76%	74%
Always open	60%	63%	54%	60%	59%	38%	70%	45%
Compare products/prices	59%	57%	52%	53%	54%	42%	64%	44%
Products I can't find elsewhere	39%	44%	39%	27%	32%	28%	36%	27%
Larger product range	36%	36%	26%	21%	30%	26%	40%	32%

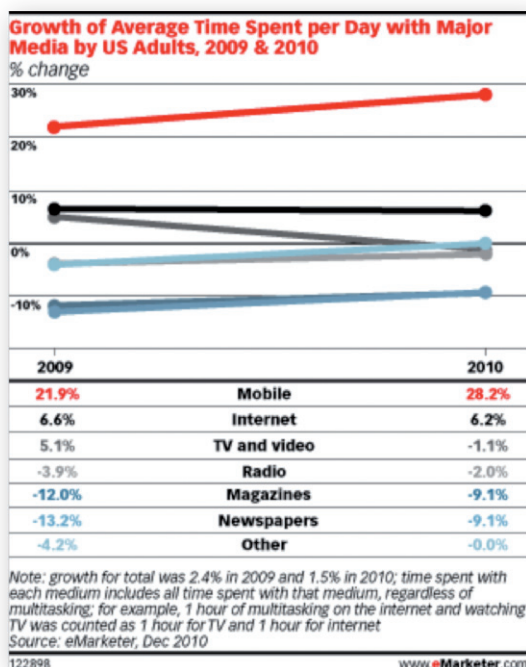
Source : étude Eurostat 2011

## Smartphone et Internet mobile

Plus de 30% des téléphones portables dans les cinq plus grands pays d'Europe (Allemagne, France, Royaume Uni, Italie et Espagne) sont des smartphones. Un taux d'équipement en hausse de 9.5 point entre 2009 et 2010. Pour comparaison, le taux d'équipement aux Etats Unis n'est que de 27%.

Il existe dans le monde plus d'un milliard de personnes connectées à l'Internet fixe et déjà plus de quatre milliards de mobiles.

Le temps passé sur le mobile croît infiniment plus vite que le temps passé sur n'importe quel autre support comme le démontre le tableau ci-contre.

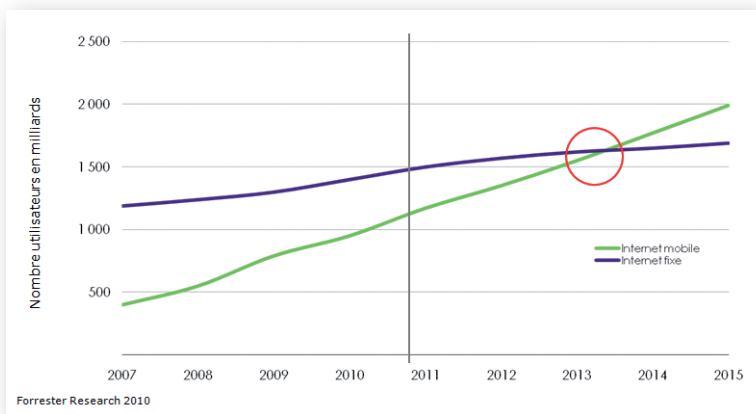


Source : [emarketer.com](http://emarketer.com) 2010



---

Plus de dix milliards d'unités liées à l'Internet mobile sont attendues pour 2012 (avec le multi-équipement en tablettes tactiles, iPod, consoles de jeux, liseuses comme le Kindle...). Une étude Forrester Research réalisée en 2010 prévoit que le nombre d'utilisateurs d'Internet Mobile dépasse en 2013 le nombre d'utilisateurs d'Internet fixe.



Source : Forrester Research 2010

En France, en 2010, un téléphone sur trois vendu en France est un smartphone. D'après l'Observatoire des Nouvelles Tendances de Consommation de CCM Benchmark, 12% des acheteurs en ligne ont déjà acheté un bien ou un service directement à partir de leur téléphone mobile. Le m-commerce a ainsi déjà séduit 3,3 millions de Français (téléchargements d'applications mobiles exclus).

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.

## **2.2. L'ARRIVÉE DES ENSEIGNES ET DES MARQUES FAIT DU CROSS-CANAL UN ENJEU MAJEUR**

Pour la majorité des acteurs de la vente physique, la création d'un e-store compte en bonne place parmi les projets de développement prioritaires. 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.

42% des groupements en coopératives ont en 2011 une activité de vente en ligne. Les autres ont l'intention ou s'ont en train d'en développer une. Ces acteurs n'ont pas été pionniers en termes d'Internet marchand, ils n'ont pas « essuyé les plâtres » mais directement pris le deuxième train, cross-canal et pas multicanal.

Par opposition au multicanal, qui sous-entend une juxtaposition sans interdépendance, c'est en fait la logique cross-canal 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 ?

Plus largement, tout marchand se pose de façon concrète la question de la meilleure façon d'utiliser l'ensemble des canaux disponibles pour échanger et vendre : son site e-commerce, éventuellement ses magasins et/ou son catalogue, le Web, le mobile, les réseaux sociaux, les points de contact de relation client (téléphone, email, chat...).

C'est un sujet difficile. Il n'est pas étonnant que les marques et les distributeurs physiques aient tant tardé à prendre leur place face aux pure players et aux VADistes déjà présents en ligne depuis plus de dix ans.

Pour un retailer, l'e-commerce et les problématiques cross-canal qu'il implique (encore en 2011) est une sacrée révolution. Beaucoup veulent vendre en ligne « parce que c'est la tendance et que c'est l'avenir » mais peu ont en réalité vraiment compris les implications et les exigences de l'e-commerce.

---

## Les freins à lever sont nombreux

**Il y a des freins structurels**, car il s'agit d'amener des silos à se parler entre eux : le commerce immatériel (clic) et le commerce en dur (mortar). Si le dialogue est parfois laborieux pour des enseignes organisées en filiales ou en franchises, il ne l'est pas moins lorsqu'il s'agit de groupements en coopératives, animés par une dynamique entrepreneuriale... Le poids des process et des habitudes est là, qui exprime peut-être la difficulté fondamentale de mettre en cause le prisme à travers lequel on voit son industrie.

Sur Internet, les rapports de force, la dynamique concurrentielle, les facteurs clés de succès ne sont pas les mêmes que dans le commerce physique. Il faut compter avec des acteurs 100% numériques qui jouissent d'une plus grande liberté pour fixer leurs prix. Il faut compter avec davantage de concurrents, qui ne sont qu'à quelques millimètres au bout du doigt du client.

Cet écosystème technique complexe **rencontre des freins culturels** et des appréhensions naturelles : avec ses mots barbares et ses métiers nouveaux, ses technologies qui évoluent tous les jours, à l'aune de quels repères juger de la pertinence d'une solution, d'un prix ou d'un prestataire dans le numérique ?

Les réticences sont encore vives chez les retailers. La vente en ligne y est encore perçue comme une menace avant d'être une opportunité. Comme quand est apparu Voyages-SNCF.com au sein de la SNCF.

Les commerçants en dur commencent par appréhender tout ce qu'ils risquent de perdre avec l'e-commerce : des clients, du CA en magasin, avec la fameuse « cannibalisation des ventes » ; une qualité de relation sur le point de vente, avec des consommateurs qui souvent en savent plus que le vendeur et réduisent l'échange à une négociation sur le prix ; du temps, pour s'approprier les codes du e-commerce et des réseaux sociaux ; des emplois...

## Le retour des illusions sur l'e-commerce

La croissance du secteur, 25% en 2010, encore 20% en France sur le premier trimestre 2011, fait rêver bien des secteurs quand ils comparent avec leur croissance. *« En réalité, cet accroissement de chiffre d'affaires est surtout exogène, lié à l'arrivée de très nombreux nouveaux e-marchands chaque mois, PME, TPE, auto-entrepreneurs... et de nouveaux cyber-acheteurs. Si l'on s'attache au seul nombre d'acteurs présents l'année passée,*

*et au même nombre d'acheteurs en ligne, alors la croissance se situe alors plutôt autour de 5% par an. Et avec la profusion des e-commerçants, la croissance du nombre de sites marchand est supérieure à la croissance du CA e-commerce : les sites sont plus nombreux à se partager le « gâteau ». Les points de croissance sont de plus en plus difficile à gagner, notamment dans les secteurs hyper concurrentiels » analyse avec lucidité ce consultant e-commerce.*

**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.

**Avant d'être rentable, il faut vendre.** Internet repose sur deux leviers pour cela : attirer le « cyber-chaland » et le convertir. Le travail s'opère sur deux axes : l'offre d'une part, la visibilité et le trafic d'autre part. Ici intervient généralement une autre représentation mythique, selon laquelle la puissance d'une marque permettrait de limiter les investissements marketing d'acquisition de visibilité et de trafic. Une marque de la « vraie vie » à forte notoriété n'aurait pas autant besoin de budget pour faire venir des acheteurs sur son site. Or, il n'en n'est rien. La notoriété draine des visiteurs, des curieux, des fans ou des flâneurs, pas nécessairement des acheteurs. Avoir une marque forte serait plutôt le gage d'un taux de conversion inférieur entre visiteurs et acheteurs, la transformation en achat pouvant aussi se faire en magasin. Une marque serait plutôt amenée, pour générer un même nombre de ventes, à investir davantage en acquisition de trafic. Quelle que soit la notoriété, le CA d'un

---

site e-commerce est donc mécaniquement lié à l'investissement marketing réalisé pour faire venir du trafic et des acheteurs sur son site.

Les distributeurs et les marques commencent à le comprendre : un site e-commerce n'est pas une boutique de plus. Il est l'épicentre d'une relation nouvelle avec ses clients. « *Les consommateurs sont tous connectés, nomades, en attente d'une expérience d'achat partout et n'importe quand : en ligne, en magasin, sur mobile. Nos clients multicanal dépensent 30% de plus que ceux qui ne vont qu'en magasins* », indique le directeur général de Fnac.com.

### **Entre peurs et légendes : les grands enjeux du cross-canal**

C'est certes un atout incomparable que de disposer d'un réseau « en dur » pour offrir aux consommateurs une expérience shopping plus riche et plus complète qu'aucun pure player ne saura proposer, lui qui n'existe pas IRL (« In Real Life »). Pixmania, qui en est convaincu, a ouvert en Europe 14 magasins et 3 points de retrait, de retour ou d'échange.

Mais les questions sont ardues :

**Quelle politique de prix définir ?** A titre d'exemple, une organisation en coopérative avec des adhérents libres de fixer les prix pour leurs magasins doit-elle mentionner sur le site que les prix sur Internet peuvent être différents de ceux pratiqués en magasin ? Faut-il nécessairement afficher le plus bas prix sur Internet ? Dans ce cas, comment ne pas décevoir le client qui se présente dans un magasin où le produit est vendu plus cher que sur Internet ?

**Quelle largeur de l'offre ?** Les internautes attendent le maximum de produits. Plus facile à dire qu'à réaliser, au vu du coût du shooting pour des dizaines de milliers de références catalogue ou des collections qu'il faut renouveler plusieurs fois par an, sans parler des frais de stockage....

**Quels leviers mettre en place pour impliquer son réseau ?** Qu'ils soient adhérents, franchisés ou responsables de magasins, il ne s'agit pas tant de mettre les équipes au même niveau de connaissance sur les produits que l'internaute surinformé, que de trouver les mécaniques incitatives au cross-canal, celles qui garantiront qu'on réserve au client e-commerce un accueil de qualité quand il vient réceptionner sur le point de ventes sa commande passée en ligne.

Exemple chez Zara : branle-bas de combat à tous les étages pour retrouver un colis Internet qu'une vendeuse finit par débusquer tout racorni sous la caisse (et qui, dans son émoi, oublie de suggérer à l'e-acheteuse qu'elle a reçu un petit ensemble camel parfaitement assorti au chemisier bleu acheté sur le site) ; des ventes additionnelles se perdent.

Avec le temps, on s'aguerrit ; chez CDiscount, on est paré pour le retrait en magasin chez le cousin Casino. Déjà 15 à 20% des clients CDiscount retire-raient leurs achats dans un Géant Casino (source LSA avril 2011). L'accueil est assuré dès le parking dédié à la clientèle Cdiscount, et un point de retrait gratuit permet de venir jusqu'à 21 heures rencontrer un vendeur bien réel pour lui demander un dernier conseil avant de rentrer chez soi. « Le multicanal est un chantier prioritaire chez Cdiscount », indique Olivier Marcheteau, président de Cdiscount. « En 2010, nous avons livré 500 000 produits en point de retrait magasin : dans les 130 Géant, pour les produits de plus de 30 kg – électroménager, télévisions, lits, canapés... et les moins de 30 kg dans les 1800 petits Casino. Nous sommes en train de déployer Franprix en région parisienne. A terme, ce sont les 8000 points de vente, avec Leader-price, Spar et Vival, qui seront impliqués ».

**Quelle organisation logistique mettre en place** pour mutualiser les coûts ? Faut-il, comme Darty, regrouper et centraliser l'ensemble des commandes pour l'e-commerce, ou marier le stock du Web avec celui du magasin ? Dans tous les cas se pose la question d'où et comment gérer les cas de retour, en garantissant la même qualité de service et d'écoute quel que soit le canal choisi par le client.

**Quel système de centralisation des données clients** mettre en place pour proposer un programme de fidélité global qui intègre le Web ? Le programme de fidélité n'est qu'une partie de l'équation. Fnac.com existe depuis 1996 et ce n'est pourtant qu'en 2010 que l'enseigne se met résolument à plancher sur son cross-canal. Comme partout, la réflexion porte sur :

- le croisement des données comportementales avec les historiques d'achat on et offline ;
- la cohérence de l'offre, du prix et du service, avec une réponse adaptée à chaque canal ;
- la redistribution de valeur, qui doit s'appliquer même s'il n'y a pas de reconnaissance en magasin des personnes ayant consulté le site avant de venir ;
- l'expérience numérique en magasin au travers du mobile qui permet par

---

exemple d'écouter des extraits d'albums, d'accéder à son historique d'achat tous canaux confondus ou de recevoir les coups de cœur des vendeurs.

On observe chaque jour de nouveaux signes encourageants de cette imbrication clic et mortar : des sites avec des « store locators » renvoient les internautes depuis les fiches produits jusqu'au magasin le plus proche ; des points de vente signent leurs sacs avec leur url – alors qu'aux Etats-Unis, les .com ont déjà disparu tellement la complémentarité est devenue une évidence...

A New York, dans toutes les boutiques, on incite les clients à devenir fans de la marque sur Facebook, ce qui donne droit à des réductions sur le prochain achat, en magasin ou en ligne.

Au Japon à Harajuku, la marque Uniqlo propose une vraie intégration d'Internet en donnant la possibilité de commander en ligne des tee-shirts sur mesure depuis le magasin. Sans aller si loin, cross-canal et convergence sont en train de s'implanter avec intelligence dans le e-commerce en France, comme le rapporte Marc Schillaci, PDG d'Oxatis, sur son blog :

*« On connaissait les sites Web créés par les distributeurs traditionnels pour vendre en ligne. Voici un exemple de symétrie avec l'annonce hier de Vente-Privée, un pure player, qui converge vers les commerces en dur : Vente-Privée et la foncière Hammerson ont signé un partenariat pour la vente de chèques cadeaux sur Vente-Privée Rosedeal. Ces chèques cadeaux, vendus en ligne donc, seront valables pour effectuer des achats dans toutes les boutiques partenaires des centres commerciaux. La boucle est en passe de se boucler ».*

Le Web, accélérateur des réseaux de vente physique ; en Europe, et ce n'est que le début, le cross-canal est en marche, pour intégrer au mieux commerce et e-commerce, expérience en magasin et nouvelles technologies, le tout pour apporter une satisfaction supérieure à ses clients.

Les mentalités, les pratiques et usages finissant toujours par évoluer – souvent avec les hommes, certains dirigeants du retail réalisent qu'il leur appartient de réinventer les entreprises du commerce. La e-basculer, le déclic cross-canal, se produit quand le patron décide de faire du e-commerce un projet d'entreprise, d'investir dans des outils et des équipes, au-delà d'un responsable e-business coincé entre l'informatique et le marketing.

« Aujourd'hui, l'e-commerce est pour une grande enseigne nationale une nécessité », affirme dans cet esprit Jacques Guillon, Président de l'enseigne de puériculture Bébé9. « Nous n'allons pas sur Internet parce qu'il le faut, mais parce que nous voulons permettre à nos clients d'acheter où ils veulent, quand ils veulent. Le bonheur est le cœur de l'ADN de Bébé9 : nous travaillons sur une approche qui offre l'expérience cross-canal la plus complète et la plus cohérente possible. Ce n'est pas simple, mais en mettant le client au centre de nos réflexions, et en mobilisant notre réseau d'adhérents autour du projet, je suis convaincu que notre investissement e-commerce et cross-canal portera ses fruits ».

Si les mentalités commencent doucement à évoluer chez les retailers, en revanche le consommateur a changé depuis longtemps.

## 2.3. LES CONSOMMATEURS ONT CHANGÉ

### De comportement

Avec l'adoption rapide de ce canal de vente qui s'est largement démocratisé, le profil du consommateur a, on l'a vu, beaucoup changé. Mais si l'e-commerce a tant changé en quinze ans, c'est surtout que, dans tous les pays d'Europe, les comportements, les systèmes de valeur ont considérablement évolué. Et qu'arrive aujourd'hui une génération de consommateurs de moins de vingt ans avec des attentes et des comportements encore différents.

**En quelques années et dans tous les pays, l'internaute a d'abord pris l'habitude d'avoir le choix.** Le consommateur a pris conscience qu'auparavant, son terrain de jeu marchand était géographiquement limité ; on achetait près de chez soi. Avec le Web, les distances se réduisent, le monde est à lui, avec des centaines de milliers de boutiques à un seul clic de sa souris.

**Le consommateur a aussi considérablement gagné en agilité.** Il se renseigne, évalue, repère, déniche ; il va vite. A sa disposition, tout un arsenal d'outils pour s'informer, comparer, consulter, voir, choisir, acheter... qu'il maîtrise désormais avec dextérité pour trouver le meilleur rapport qualité/prix. C'est devenu un réflexe pour huit Français sur dix de se renseigner en ligne avant d'acheter : 81% des internautes qui ont acheté en magasin, sur catalogue ou online ont au moins une fois préparé leur achat sur Internet (Source :



---

Baromètre FEVAD-Médiamétrie//NetRatings sur les comportements d'achats des Internautes 2011).

**Avis, recommandations, reviews : c'est la guerre des étoiles !** Une mauvaise note par-ci, cinq étoiles par-là, le consommateur est tour à tour influencé et influenceur ; il s'exprime, note, évalue les produits, services, points de vente, promos et sites e-commerce, postant recommandations ou mises en garde. Selon une étude réalisée par Médiamétrie pour le compte de la FEVAD, 66% des internautes ont déjà donné un avis au sujet d'un produit ou d'un service sur internet. Ces avis sont majoritairement positifs, et sont très souvent postés sur des sites marchands. Il importe bien sûr de veiller à la pertinence et la sincérité de ces avis tout en évitant les travers d'un système qui aboutirait à censurer les avis trop tranchés.

**Le consommateur est aussi devenu exigeant.** La crise l'a forcé à revoir son mode de consommation en faisant des arbitrages budgétaires et des dépenses rationnelles. Depuis la crise, il se porte davantage vers des produits moins chers, vers les marques distributeurs, vers les formats discount, vers la restauration à petit prix, et il découvre que pour un prix parfois bien moindre, il accède à des produits/services de qualité honorable voire très bonne et comparable à ce qu'il payait avant bien plus cher.

De façon structurelle, la crise a rendu le consommateur plus exigeant sur la qualité, le service, le prix, autant que sur l'information et les valeurs qu'il attend d'une marque ou d'un distributeur.

Durablement, il n'accepte plus de payer trop cher pour des produits « moyens », de même qu'il n'accepte plus de mauvais produits, quel que soit leur prix ; de même, il se méfie des marchands dont il entend dire qu'ils ne respectent pas les délais de livraison ou que leur service client est aux abonnés absents, ce quel que soit le rapport qualité/prix des produits proposés. Il se détourne du discount trop « cheap », sans service, sans valeur.

**Enfin, de passif et passablement informé, le consommateur est devenu grâce au numérique, acteur et libre.** Internet, avec ses comparateurs de prix, ses moteurs de shopping, ses forums, ses blogs, ses réseaux sociaux, ainsi que l'Internet mobile, permet aux consommateurs de s'enquérir en permanence et en tout lieu de l'intérêt, de la qualité globale et de la compétitivité de l'offre d'un marchand.

Cette liberté et son pouvoir investissent tous les canaux. **Là réside pour beaucoup la plus grande révolution du numérique, en tout cas indéniablement la plus rapide de toute l'histoire du commerce.**

Ce nouveau pouvoir du consommateur s'exprime sur fond de transformation radicale et profonde des représentations et des attitudes.

## De système de valeurs

Les sociologies observent des cycles de 130 à 160 ans par lesquels passe la civilisation moderne. Stéphane Hugon, docteur en sociologie à la Sorbonne, responsable du Groupe de Recherche sur la Technologie et le Quotidien, explique le basculement qui se serait opéré dans les dernières décennies.

**Nous sommes en train de vivre, nous dit-il, une transformation radicale et profonde.** Dans les années 90, les valeurs dominantes étaient l'autonomie, l'indépendance, l'individualisme. Aujourd'hui, l'individu rationnel n'est plus au premier plan ; il se construit sur des valeurs plus collaboratives, se reconstruit dans des idéaux communautaires, passant du « désenchantement » au « ré-enchantement ».

**Le désenchantement** est, selon Stéphane Hugon, une phase culturelle commencée au début du XIXe siècle qui se termine et qui se manifeste par la perte du sentiment d'appartenance, l'individualisation, l'atomisation sociale. C'est la « foule sentimentale » et solitaire chantée par Alain Souchon, dont progressivement la « soif d'idéal » va se muer en nostalgie : nostalgie d'un âge d'or où les liens sociaux étaient tout simplement bons. La foule va dès lors devenir un bain de jouvence qui fait du bien, qui fait exister.

D'où la fascination actuelle pour le collectif : effet du **ré-enchantement**, appétence quasi irrationnelle pour les espaces communautaires. Nous nous organisons selon un mode relationnel, nous n'existons plus seuls. C'est le sentiment d'appartenance qui nous construit.

**La technologie est un puissant révélateur**, au sens quasiment photographique du terme, de cette transformation sociétale. Selon Stéphane Hugon, des objets transitionnels comme le mobile apaisent l'angoisse ou l'ennui de l'isolement. On a besoin de se sentir accompagné partout, en permanence par les outils de mise en relation, de communication. Les réseaux sociaux

---

sont le creuset, l'espace le plus favorable pour manifester cette nouvelle forme de relations sociales.

La nouvelle façon de communiquer que permettent les réseaux sociaux, Facebook en tête, correspond profondément à ces attentes.

D'abord parce qu'ils répondent à ce besoin d'échange, de partage, de contact permanent avec sa tribu : « *Facebook a apporté une nouvelle manière de communiquer, plus légère, plus ludique, plus colorée, qui permet de partager, commenter, échanger des photos... au fond ça n'est jamais qu'une forme de communication mail ultra améliorée* » analyse Nicolas Bordas, président de TBWA.

Facebook répond d'autre part au besoin de se montrer, de mettre en scène sa propre image. Se manifeste une nouvelle forme de relation qui reste très étrangère aux plus anciens (ou aux plus sages), adeptes du « pour vivre heureux, vivons cachés » : on parle d'extimité. Définie par le psychanalyste Serge Tisseron, l'extimité est l'intimité extériorisée, l'intime comme spectacle. Le désir de dévoiler sa vie intime serait devenu nécessaire au développement. « *Facebook me donne le sentiment de faire se rencontrer en toute transparence mon intimité pure et l'image que je donne à l'extérieur. C'est une sorte de libération pour beaucoup de gens* » indique Stéphane Hugon.

Si la façon dont nous nous construisons en tant que sujets a changé, si nous nous définissons par ce que nous pouvons montrer et que les autres voient, alors les objets eux-mêmes sont relationnels, existent dans la promesse d'un rapport à autrui. « Aimer » un produit, le commenter, le recommander, c'est chercher un statut, une validation positive par sa tribu.

On comprend mieux, dès lors, la force de la recommandation qui est à l'œuvre sur les réseaux ; **acheter, c'est communiquer.**

## De façon de prendre une décision d'achat

Le client n'a pas tous les pouvoirs mais il a de nouveaux pouvoirs d'influence qu'il faut prendre en compte dans le processus de décision d'achat.

**Pour déclencher un achat, tous les marketers le savent, l'enjeu est de toucher le consommateur aux moments clés où ils ont le plus de chance d'influencer sa décision.** Ces points de contact pendant lesquels les consommateurs

sont sensibles à l'influence ont longtemps été schématisés de façon linéaire par le traditionnel « funnel » des cours de marketing : un contact avec la marque (publicité, information, prise en main d'un produit) crée la notoriété et suscite l'intérêt, se transformant en désir au moyen de leviers de récompense (prix), reconnaissance (achat perçu comme valorisant), émotion... pour aboutir à l'achat, puis au réachat.

Aujourd'hui, ce concept du « funnel » échoue à rendre compte des multiples occasions de contact susceptibles d'influencer la décision d'achat. Ce qui ne veut pas dire que les influences « officielles » ou traditionnelles ne sont plus importantes (travailler son image reste, on le verra, un élément de différenciation capital), mais leur impact décroît en proportion de la multiplication des points de contact, des influenceurs et des canaux digitaux.

La « consumer decision journey » n'est plus du tout linéaire, elle est aléatoire et multiforme.

Exemple de parcours : je découvre un produit sur mon wall Facebook grâce à un ami qui l'a « aimé » ; je vais sur Google pour en apprendre plus, j'atterris sur un blog qui renvoie vers le site e-commerce ; je me renseigne sur un comparateur de prix, un forum, retourne sur Facebook voir la page fan de la marque, vais lire sur Twitter ce qu'en disent les twittos ; je finis par aller jeter un œil sur le site de la marque; j'en parle autour de moi. Des bannières en « retargeting » me remettent plusieurs fois sous les yeux les produits consultés sur le site. Je vais au magasin suggéré sur mon mobile par le « store locator ». Finalement, c'est dimanche, je me décide à acheter; mon odyssee s'achève sur le site e-commerce. Un tel parcours n'est qu'une combinaison parmi des milliers d'autres.

Le cabinet McKinsey a étudié en 2009 la façon dont 20 000 consommateurs, sur trois continents et cinq secteurs (automobile, beauté, assurance, produits électroniques et téléphonie mobile), prenaient leur décision d'achat. En conclusion, le processus d'achat est représenté de façon non plus linéaire mais circulaire, selon le schéma suivant :

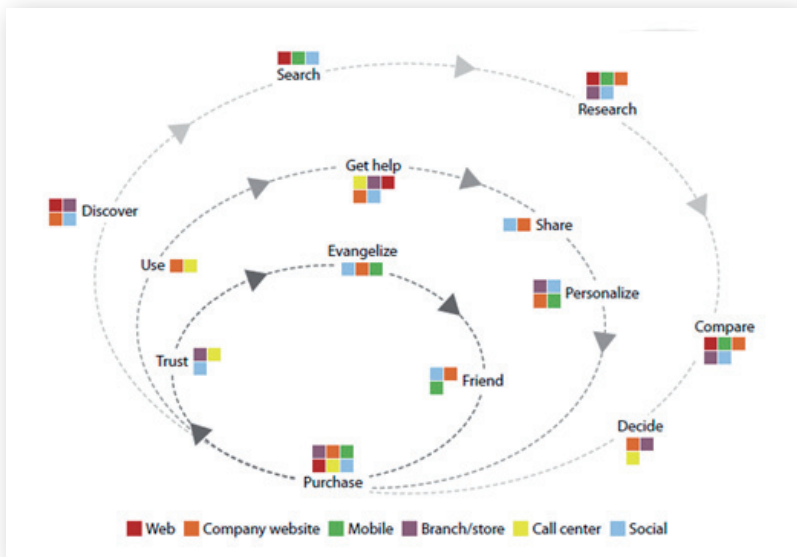
- L'achat est déclenché par « l'évaluation », qui passe par la recherche, la comparaison, mais aussi l'influence du bouche à oreille numérique, et l'engagement : tout ce que fait un marchand sur son site ou les réseaux sociaux pour créer et développer du lien, de la connivence, de la proximité ;
- L'intérêt est déclenché par la considération, il passe par la qualité d'expérience, vécue ou commentée par d'autres.



Source : étude McKinsey 2009

Autrement dit, le consommateur n'est plus une cible extérieure aux messages qu'il reçoit, il est véritablement media, vecteur d'influence intégré à la chaîne de prise de décision d'achat. La publicité et sa logique « descendante » (je m'adresse à un consommateur, je lui envoie un message) ne suffit plus à influencer les comportements d'achat.

Forrester Research confirme et enrichit cette vue dans une étude de mars 2011 intitulée « Welcome to the era of agile commerce » :



Source : étude Forrester Research 2011

Sur ce schéma, on voit clairement que le consommateur est très autonome dans la préparation de ses achats. Il va librement rechercher l'information utile sur tous les supports qui peuvent lui en délivrer : le Web, le site e-commerce, le mobile, les points de vente physiques s'il en existe, le téléphone et les réseaux sociaux. Il est par ailleurs de plus en plus informé et aidé par ses congénères : c'est ce qu'on appelle le crowdsourcing dans les publications marketing et l'avis du public dans « Qui veut gagner des millions ».

Cette nouvelle liberté des consommateurs, leur prise de pouvoir amplifiée par l'extraordinaire caisse de résonance que représentent Internet et les media sociaux, appelle une nouvelle forme de relation plus vraie, plus transparente, plus exigeante entre un marchand et ses clients.

Le client attend des preuves tangibles et claires, en résonance avec ce qu'on lui a promis. On ne le dupe pas sur le long terme, et s'il s'en aperçoit, gare au retour de bâton ! Il ne suffit pas de proclamer ceci ou cela pour séduire le consommateur, il faut réellement être à la hauteur de ses promesses. Le slogan gratuit qui sur-promet et sous-délivre (à l'inverse du fameux « under promise, over deliver ») ne passe plus l'épreuve des présélections. « Nous sommes les moins chers » : prouvez-le ! « Nous sommes uniques » : prouvez-le ! « Nous vous répondons dans la journée » : faites-le !

Tout ce qui participe à renforcer la cohérence d'une offre jouera en sa faveur aux yeux du client qui, par sa plus grande maturité, est devenu un filtre impitoyable des faiblesses d'un positionnement.

Si une attitude d'honnêteté a toujours été nécessaire pour développer une entreprise sur le long terme, cela devient encore plus essentiel avec l'Internet participatif, où tout un chacun peut dire ce qu'il pense et en laisser trace dans l'hyper-espace Web.

## **2.4. LES CHANTIERS PRIORITAIRES DES E-MARCHANDS EN 2011**

Les e-marchands ont pris la mesure de ces changements profonds qui sont aujourd'hui à l'œuvre chez leurs clients ; en 2011, ils sont en train de passer à l'action.

Leurs axes de développement peuvent se résumer aujourd'hui aux priorités (nombreuses !) suivantes : différencier leur positionnement, en travaillant

---

leur offre, leur image ; investir dans de la technologie et des outils de ciblage et de reconnaissance dans un contexte multicanal ; explorer le social commerce et les opportunités du mobile.

## **Travailler son offre, pour avoir un positionnement clair et percutant**

On l'a vu, les consommateurs sont de plus en plus exigeants, parfaitement informés, avec un accès facile et immédiat à une offre pléthorique. La concurrence innombrable est là, juste « one-click away ».

En e-commerce, encore plus que dans le monde physique, la nécessité de différenciation est impérieuse. Les consommateurs attendent aussi de retirer beaucoup plus de leurs achats pour le même prix. Se différencier, c'est en donner beaucoup plus au client pour son argent, et c'est tout l'objet du travail de différenciation qui est en train d'être mené chez les e-commerçants.

Certains e-marchands travaillent à se différencier sur leur assortiment, en proposant le choix le plus large ou à l'inverse avec une offre très spécifique, unique.

Chez Cdiscount par exemple : « Notre premier travail était d'offrir le meilleur assortiment en respectant notre positionnement prix, et donc de développer notre offre en propre. Aujourd'hui nous élargissons notre offre avec la marketplace » indique Olivier Marcheteau. Les e-marchands généralistes présents depuis longtemps, comme Cdiscount, Amazon, Pixmania, Fnac ou Rueducommerce, ont ouvert leur audience à des milliers de plus petits e-marchands de tous secteurs, leur permettant d'installer tout ou partie de leur catalogue dans des galeries marchandes ou marketplaces dans lesquelles ils invitent leurs clients et prospects à se rendre pour acheter. La fiche produit d'un collant ou d'un rouge à lèvres est cependant très différente de celle d'un micro-onde ou d'un voyage, la mise en scène des produits n'est pas encore optimale en 2011 sur ces galeries marchandes ; le merchandising non plus. Mais ces modèles présentent l'avantage de compléter très significativement l'offre propre des généralistes, tout en améliorant leur rentabilité.

A l'inverse, Envie de Fraises est un bon exemple de différenciation par l'offre. Un business de niche et une excellence dans le service client, c'est la stratégie qui fonctionne aujourd'hui pour des milliers de petits e-marchands qui sont d'ailleurs rentables.

Envie de Fraises double son chiffre d'affaires tous les ans, en ayant travaillé sa marque sur une cible très définie (les futures mamans). « *La notoriété d'Envie de Fraises est maintenant élevée, et les clientes ont acquis le réflexe Envie de Fraises* » indique Anne-Laure Constanza sa fondatrice. Son génial et récent coup de pub en couverture de Libération, « *Alors Carla, envie de fraises ou non ?* » a contribué à renforcer sa notoriété. Ses produits sont étroitement adaptés à sa cible. Envie de Fraises est intégrée verticalement, la société produit elle-même les vêtements qui sont à la fois les plus demandés par ses clientes et les plus différenciants en termes de prix et de qualité. L'intégration permet aussi de renouveler les produits beaucoup plus souvent que la distribution classique, et donc de fidéliser la cliente durant les quelques mois où elle est acheteuse potentielle. Au-delà de son offre très distinctive, Envie de Fraises apporte enfin à la future maman ce dont elle a particulièrement besoin : un dialogue et une proximité émotionnelle beaucoup plus authentique que l'accueil qu'une plate-forme géante et généraliste pourrait lui offrir.

Mais pour les e-marchands qui vendent des biens de commodités, la différenciation par l'offre 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* », souligne Michel de Guilhermier.

A moins d'avoir une offre spécifique comme Envie de Fraises, ou d'être un détailler avec une offre propre (comme Kiabi, Decathlon, Nature et Découvertes...), la différenciation par l'offre est difficile sur Internet. Il faut se différencier par autre chose.



---

## Travailler son image, pour créer de la proximité et de la préférence

Partant de ce constat, les e-marchands travaillent sur leur image, au-delà d'une offre produit large et adéquate. Le commerce repose depuis toujours sur l'empathie consommateur et sur le relationnel. Les clients aiment revenir chez un marchand, et pas uniquement pour son offre produits. A offre produits comparable, toute solution qui offre plus d'attention, de considération, de respect au client apporte un élément de différenciation fort.

**Un travail sur l'image passe d'abord par un ton.** En France parmi les grands e-marchands, on voit Cdiscount être sensible à ce sujet. *« Cdiscount est sur un positionnement prix, et le restera durablement. Mais qu'est-ce que le prix ? Chez nous on parle d'« offrir un maximum de bons coups » à nos clients, c'est-à-dire du prix + du service + un ton. Le ton est essentiel (impertinent, ludique) pour créer de la proximité, marquer un territoire de marque, créer de la préférence. Nous voulons avoir l'image d'un marchand qui allie prix et qualité. Comme Zara ou H&M. La qualité, c'est celle d'un service pleinement satisfaisant pour le client. Nous voulons créer un réflexe. Car comme en magasin, les clients finiront par prendre leurs habitudes».*

Mais ce sont surtout les petits marchands qui montrent la marche à suivre en matière de ton et d'image. Patrice Cassard, dans le tee-shirt avec La-Fraise puis la chaussette avec ArchiDuchesse, est un modèle du genre. Ses produits sont tout ce qu'il y a de plus simple, mais il mise avant tout sur le ton et le relationnel. Sur son site, sur son blog, sur Facebook, on retrouve cette même image sympathique, cette simplicité qui génèrent un excellent bouche à oreille, des coûts d'acquisition clients limités et donc une marque très rentable en dépit d'un panier moyen bas.

Même chose chez Michel & Augustin, les «trubions du goût», l'attractivité de la marque ne réside peut-être pas tant dans les produits que dans l'esprit joyeux et décalé, sérieux qui ne se prend pas au sérieux, et dans la proximité relationnelle.

*« En définitive, s'interroge Jacques-Antoine Granjon, qu'est ce qui fait que le consommateur choisira une offre ou une autre demain ? S'il s'agit de produits de nécessité, il ira là où c'est le moins cher, avec une qualité de service suffisante et une simplicité de paiement. Pour le reste, c'est le désir*

*et l'émotion qui primeront, et donc la force de la marque et du marketing. Une marque doit faire rêver. Déployer un imaginaire. Une vision. Affirmer qui elle est et ses spécificités. Le e-commerce devra enrichir l'expérience par l'émotion. Un peu comme les hôtels qui vendent des CD pour associer le souvenir de l'hôtel à la musique et, en l'écoutant, donnent envie d'y revenir. Le commerce doit remettre l'individu et ses émotions au centre. Demain les marques qui émergeront sont celles qui inspireront du désir, toucheront les sens et créeront ainsi du trafic ».*

## **Travailler son expérience client, pour offrir un relationnel de qualité**

Amazon reste, une fois encore, le modèle du genre. C'est depuis toujours une société « customer centric », « customer obsessed ». Le site offre aux consommateurs **une fluidité d'expérience sur son site et une fiabilité** remarquable. Amazon n'est pas le moins cher mais il est parmi les moins chers. Au-delà de son offre, sa qualité de service est exceptionnelle : livraison rapide, recommandations utiles, service client ultra réactif. Et le résultat est là : au premier trimestre 2011, la société confortait sa position déjà largement dominante en continuant de croître aux Etats-Unis de + 63%, comme lorsqu'elle était en mode start-up, sur le segment Electronics and General Merchandise. Une croissance impressionnante en comparaison de celle du marché e-commerce américain, inférieure à 15%.

L'expérience client de Zappos, filiale d'Amazon, est aussi régulièrement citée comme étant exemplaire. Peut-être parce qu'elle est d'abord liée à celle que vivent les salariés. Bonheur. Partage. Proximité. Ecoute. Transparence : les valeurs de l'entreprise s'expriment partout sur son site, dans le moindre recoin d'une fiche produit, d'une page de confirmation de commande, un objet de newsletter, son wall Facebook, ses Tweets...

Cette marque fait vivre aux clients une expérience singulière (surtout pour un consommateur français, oserait-on dire) de service et d'écoute. 365 jours pour retourner un produit, des réponses rapides et personnalisées, un état d'esprit « problem solver » qui s'exprime sur tous les canaux de communication.

Le cœur de leur activité est centré sur la relation entre les personnes qui y travaillent et les clients. Leur secret, c'est de réussir à transmettre aux salariés la volonté de faire grandir chaque jour l'attention portée aux clients.

---

Zappos y parvient car la société investit dans la relation humaine, employés et clients. Les fondateurs ont un attachement fondamental à la personne humaine, un état d'esprit, une culture d'entreprise qui met l'humain au centre. D'où la cohérence entre la promesse faite aux clients et celle faite aux employés qui vivent dans un environnement de travail unique à Las Vegas (à voir sur Youtube). L'ambiance positive est palpable. Dans leur « culture book », publication annuelle de 350 pages, les employés sont invités, service par service, à s'exprimer en quelques mots à propos de la culture d'entreprise de Zappos, publier leurs meilleures photos de fêtes, de vacances...

Des employés heureux font des clients heureux. Prendre soin des équipes pour qu'elles prennent soin des clients. Une vérité sur laquelle de plus en plus d'entreprises s'accordent. Leroy Merlin en France parle de « symétrie des attentions ».

## **Travailler sur la technologie : investir dans des outils pour mieux cibler ses clients et les reconnaître dans un contexte cross-canal**

La complexification de l'offre, des clients et du nombre de canaux crée le besoin d'outils nouveaux.

Pour pouvoir reconnaître leurs clients et prospects sur tous les canaux, leur proposer un accueil personnalisé autant qu'une proposition commerciale cohérente, les e-marchands sont en train d'investir dans des outils, ainsi que dans des tests : tests A/B sur site pour optimiser les pages et la conversion, tests de solutions technologiques nouvelles qui apparaissent sur le marché.

Les marchands qui sont dans cette logique de test permanent et de « quick wins » sont dans la meilleure posture pour satisfaire leurs clients et optimiser leurs coûts.

Sont par exemple actuellement testées de nouvelles solutions d'acquisition clients qui offrent un meilleur ciblage tout en permettant d'acheter « à la performance ». Les plateformes d'Ad Exchange proposent aux éditeurs online de vendre leur inventaire, complet ou invendus, en fixant un prix plancher, sur un principe d'enchères. Un e-marchand peut ainsi acheter des contacts dans des univers éditoriaux très qualifiés, en bonne affinité avec ses cibles, à la performance et en temps réel.

La publicité comportementale ou « retargeting » permet grâce aux cookies de déterminer le comportement d'un utilisateur (les recherches qu'il a effectuées sur un moteur de recherche, les produits qu'il a consultés sur un site e-commerce) et de l'exposer à des messages ciblés de « rappel ». Le « retargeting » permet ainsi de multiplier l'exposition d'un consommateur à un message ou un produit sans qu'il se rende sur le site e-commerce où le produit est vendu. Du fait de cinq visites en moyenne sur un site marchand pour générer une vente, cette exposition répétée sera le gage d'une meilleure conversion en ventes pour le marchand ; c'est en tout cas ce que constatent les marchands qui la testent actuellement.

**Sur les sites e-commerce**, plusieurs chantiers technologiques sont en œuvre, notamment pour améliorer la personnalisation de l'accueil et l'aide au choix. Beaucoup de « briques » technologiques innovantes sont actuellement développées sur le marché ; et les e-marchands les testent, certains mènent des développements en interne, l'objectif étant d'offrir à ses visiteurs un accueil sur mesure.

Avant l'arrivée des réseaux sociaux et du multi-écran, le e-marchand mixait plusieurs types de données pour tracer son client, le connaître et le reconnaître : les données socio-démographiques déclarées (sexe, âge, revenu, adresses, téléphone, catégorie socioprofessionnelle, type d'habitat, nombre d'enfants...), les données comportementales d'achat (type d'achat, date d'achat, montant d'achat...) et les données relationnelles (canal préféré pour entrer en contact, origine de contact, réclamations...).

Depuis que le client a le choix du canal, du lieu et du moment pour interagir avec l'entreprise et acheter, c'est comme s'il était « multiple » ; il détient plusieurs identifiants et d'autres identités sur les réseaux sociaux.

L'enjeu actuel des e-marchands est de parvenir à rassembler toutes ces données encore non structurées pour mieux cibler, identifier et accueillir les visiteurs quand ils arrivent sur les sites, et de les rendre accessibles à tous ceux qui dans l'entreprise sont en contact avec les clients sur un canal distinct : le Community Manager, le service Internet qui gère la page fan sur Facebook, le service client qui répond par mail, téléphone, live chat, et pour les enseignes physiques, les contacts directs sur le point de vente...

Et ce qui est vrai pour les e-marchands l'est aussi pour les marchands. *« L'ère est au suivi technique avec statistiques et chiffres à l'appui. Et si rien*

---

*ne remplace l'intuition des commerçants, ces méthodes apportent un plus indéniable pour anticiper les besoins de nos clients »* explique Jean Charles Naouri, P-DG du groupe Casino.

## **Travailler sur le social commerce : introduire du social et de la recommandation dans la chaîne d'achat.**

Introduire du social dans l'achat, c'est créer et développer du dialogue en amont de l'achat. *« La fonction de Community Manager va se multiplier très vite car les entreprises ne pourront pas ignorer la masse de clients qui s'ex-primeront vers des millions d'autres »* affirme sur son blog Thierry Spencer, spécialiste de la relation client.

Walmart en est convaincu qui rachète le 18 avril 2011 pour 300 millions de dollars la start-up social media Kosmix, spécialiste des réseaux sociaux. Créée par l'équipe qui a fondé Jungle, l'un des premiers moteurs de comparaison de prix acquis par Amazon, la société est désormais le socle de la nouvelle division @Walmartlabs.

*« Le fait que le géant du retail Walmart ait choisi des entrepreneurs avec une solide expérience en e-commerce et social media pour travailler sur ses chantiers d'innovation est un signal fort que le social commerce est un enjeu majeur du commerce. Ils ont compris que les réseaux sociaux et les applications mobiles faisaient de plus en plus partie de la vie quotidienne de leurs clients dans le monde, influençant la façon dont ils font leurs achats à la fois en ligne et en magasin. Walmart veut aujourd'hui comprendre avant les autres comment faire le lien entre tous ces nouveaux leviers d'influence et l'acte d'achat»,* indique Geneviève Petit, journaliste.

Introduire du social dans l'achat, c'est aussi intégrer sur son site e-commerce des éléments qui vont continuer à lier l'acheteur à sa « tribu ».

Le client qui a fait tout son chemin de préparation d'achat avec l'aide de son réseau risque de se sentir très seul une fois arrivé sur le site du marchand. *« Un site e-commerce est aujourd'hui davantage une solution de self-service, l'aide au choix, l'accompagnement par le contenu ou le conseil, sans parler de présence humaine, ne sont pas assez présents »* reconnaît Guillaume Darrousez de redoute.fr.

Prolonger le côté social, continuer à lier l'acheteur à sa tribu jusqu'à l'acte d'achat sont des axes de développement que les pure players américains, Amazon en tête, utilisent aujourd'hui couramment.

La fonction « Facebook Connect » donne à un utilisateur la possibilité de se connecter sur un site marchand au moyen de ses identifiants Facebook. Sur Amazon, cela ouvre une page d'accueil personnalisée sur laquelle il retrouve les amis de son réseau dont c'est prochainement l'anniversaire, avec pour chacun des recommandations de produits liés aux centres d'intérêts qu'ils ont déclarés sur leur profil Facebook. Sous la photo de chaque ami apparaît une sélection de produits parfaitement pertinents (un livre, un voyage, un album...). L'option « one clic » permet de réaliser l'achat immédiatement. Le taux de conversion observé est évidemment très élevé.


## Amazon: Personalized Shopping

The screenshot shows the Amazon.com homepage for a user named 'Amelid 23'. The page is personalized based on the user's Facebook profile. Key sections include:

- Facebook Public Info:** Displays the user's name, age (23), and location (Paris, France).
- Birthdays and Gift Suggestions for Your Friends on Facebook:** A grid of five friends' profiles with their birthdays and gift suggestions. A callout box on the right notes: "Friends Like data pulled from Facebook".
- Popular Among Your Friends on Facebook:** A grid of book recommendations, including titles like 'The Hate U Give', 'The Hate U Give', 'The Hate U Give', 'The Hate U Give', 'The Hate U Give', and 'The Hate U Give'. A callout box at the bottom notes: "Matching engine based on Amazon's recommendations algorithm".
- Recommendations Based on Your Favorite Books on Facebook:** A grid of book recommendations based on the user's favorite books.

Sur TripAdvisor, cette même fonction permet d'accéder à une page d'accueil très visuelle, où l'on peut voir sur une carte du monde les destinations de vacances où les amis de son réseau sont allés. La page permet d'accéder aux commentaires et avis des amis sur ces destinations, avec leurs recommandations de restaurants, hôtels, sorties... Un autre espace propose une liste de destinations classées par popularité « les destinations préférées de vos amis ».

# Personalized Experience from TripAdvisor

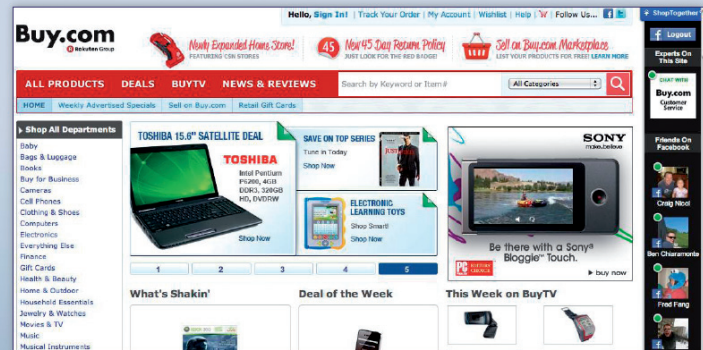


The screenshot shows the TripAdvisor homepage with several key features highlighted by callouts:

- See where your friends have been.**: A callout points to a map section titled "Have been to 2,422 cities" with a "Click to explore a destination" button.
- Find your friends' reviews and make better vacation decisions.**: A callout points to the "Friends' activity" section, which lists reviews from friends like "Tiffany Chang Black" and "Bob Fishman".
- Discover your friends' most popular destinations.**: A callout points to a "Friends' favorites" section listing popular cities like "New York City, NY" and "San Francisco, CA".

Sur Buy.com, l'identification via Facebook Connect ajoute une fenêtre à droite de l'écran d'où l'on peut contacter directement un ami Facebook pour une expérience d'achat « shop together ».

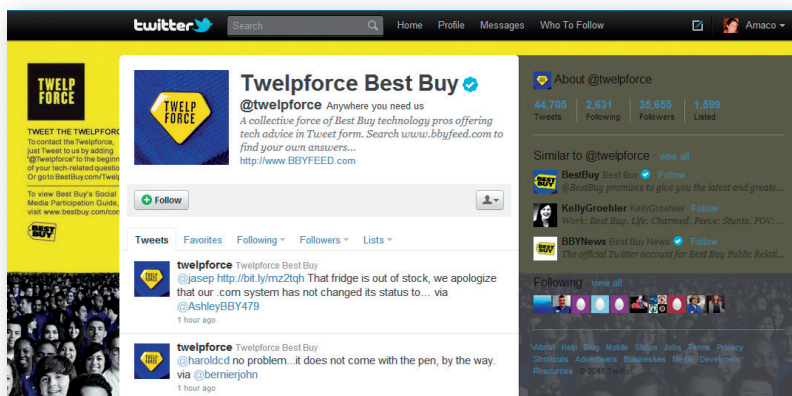
# Buy.com: Shop Together



The screenshot shows the Buy.com homepage with various product deals and social features:

- Navigation and Search**: Includes "ALL PRODUCTS", "DEALS", "BUYTV", "NEWS & REVIEWS", and a search bar.
- Product Promotions**: Features like "TOSHIBA 15.6\" SATELLITE DEAL", "SAVE ON TOP SERIES", and "ELECTRONIC LEARNING TOYS".
- Social Shopping**: A "Shop Together" button is visible in the top right corner, and a sidebar on the right shows "Friends On Facebook" with user avatars.
- Bottom Callout**: A white box at the bottom of the page reads "Synchronous shopping w/ your friends".

D'autres marchands, toujours américains, sont aussi très présents sur Twitter. Après Dell qui a ouvert la voie (1 594 475 followers), Best Buy aux Etats-Unis a décidé de mettre en place une «Twelforce» qui fait intervenir tous ses vendeurs magasin, invités à répondre aux questions des clients par des messages en temps réel. Un vendeur Best Buy aurait en quelques mois répondu à près de 10 000 questions.



« L'enjeu n'est pas seulement d'être présent là où les internautes se connectent, il faut aussi les connecter ensemble là où ils achètent, sur les sites e-commerce et sur mobile. En Europe, on commence à peine à comprendre le potentiel de Facebook et des outils sociaux pour, au-delà du lien et de l'engagement, créer de la conversion en ventes» Julien Codorniu, Facebook.

## EXPLORER LES POTENTIALITÉS DU MOBILE

Entre la préparation d'un achat et sa concrétisation, le mobile permet de continuer le dialogue avec le client, où qu'il soit.

La réflexion sur le m-commerce actuellement menée chez les e-commerçants rappelle étrangement les débuts du e-commerce : même contexte de croissance fulgurante, mêmes interrogations sur la mesure d'audience, la conversion en ventes... Près du quart des sites e-commerce proposent une version mobile ou une application permettant d'acheter ; les catégories les plus achetées sont les mêmes que dans les premières années du développement du e-commerce : les billets de trains, les produits culturels, et l'habillement.



---

De nombreuses expérimentations sont actuellement menées par les marchands, pour apporter du service avant ou après l'achat, ou bien permettre de passer directement commande.

Voyages-SNCF propose une application à l'ergonomie que certains affirment plus agréable que son site Web.

L'application Amazon permet de « shazamer » un produit en le photographiant. La reconnaissance du produit (encore générique et très aléatoire) donne immédiatement en résultat de recherche la liste des magasins sur Amazon où se le procurer : sur le site ou un marchand de sa marketplace, en neuf ou occasion...

Chez Vente-Privée, les achats sur mobile représentent déjà 7% de son chiffre d'affaires. *« La question ne se pose pas de savoir si le support s'inscrit en complément ou cannibalise les ventes Web, c'est juste un service que l'on rend à nos clients en leur permettant d'acheter quand ils veulent, de là où ils veulent »* explique Jacques-Antoine Granjon.



# CHAPITRE 3

---

## LE PAYSAGE E-COMMERCE DU FUTUR

A quoi ressemblera le monde en 2020 ? Situation instable de l'économie mondiale, désordre financier, croissance démographique fantastique et déséquilibres considérables... d'immenses incertitudes pèsent sur le monde. Les grandes tendances financières, démographiques et technologiques apportent un éclairage sur ce monde de 2020 où tout sera interdépendant.

---

## 3.1. LE MONDE DE 2020

**D'un point de vue financier**, le centre financier du monde s'est déplacé vers l'Asie, et les maîtres de l'économie mondiale sont pris dans des difficultés considérables : le système financier américain est dans une grande instabilité, au Japon la population vieillit et se réduit ; en Europe, l'endettement est énorme.

Les pays occidentaux, qui vivent très au-dessus de leurs moyens depuis 1979, ont dû maintenir à tout prix la consommation. On a ainsi assisté à une augmentation de la dette, financée non pas par des revenus réels liés au travail mais par la plus-value dégagée par augmentation de la valeur de l'actif ; Grèce, Irlande et Portugal sont proches de la faillite. Il n'y a pas en 2011 de mobilité des forces du travail en Europe. Et pas de budget fédéral pour compenser les différences de compétitivité.

Le monde ne manque pourtant pas d'argent. La valeur du patrimoine monétaire des actifs financiers mondiaux est estimée en 2011 à 400 trillions de dollars.

L'humanité a de quoi financer sa croissance, mais l'instabilité et la fragilité des systèmes financiers font peser de grandes incertitudes sur ce que sera 2020.

**Les tendances démographiques sont plus faciles à prévoir.** En 2050, la planète comptera au moins neuf milliards d'habitants, avec une forte croissance de la population américaine qui atteindra 500 millions. L'actuelle Union Européenne restera stable. Dès 2035, il y aura plus de Français que d'Allemands, de Turcs que de Russes. En Inde il y a aura 1,4 milliard d'habitants, en Chine 1,3 milliard, et le Nigeria sera le troisième plus grand pays de la planète en population. La population africaine doublera pour atteindre deux milliards en 2050.

L'espérance de vie continuera à augmenter de deux mois par an dans les pays développés. Les enfants qui naissent aujourd'hui en 2011 seront centenaires. Dans des pays comme l'Inde ou la Chine, la priorité économique est déjà d'avoir des garçons. Si l'avortement sélectif se généralise, le manque de femmes s'installera : on estime à 150 millions le nombre de femmes qui « manqueront » en 2050. La dichotomie entre la situation matérielle des

---

hommes, plus urbains et des femmes, plus présentes dans les campagnes, sera forte.

L'autre mutation démographique très importante sera le déplacement des populations. Le mouvement sera la règle. Quand seulement trois millions de personnes aujourd'hui font leurs études à l'étranger, un milliard de personnes vivront dans un autre pays que celui où elles sont nées à horizon 2050.

Enfin, si aujourd'hui la moitié de la population planétaire vit en ville, en 2050 ce sera les deux tiers, et 1000 villes dépasseront cinq millions d'habitants. La population urbaine doublera en moins de 40 ans. Eau, voiries, logements, apports alimentaires et commerce, tout devra s'adapter.

Aujourd'hui, ce sont 2000 milliards de tonnes de céréales qui sont produites dans le monde. Pour répondre aux besoins alimentaires de 7 à 9 milliards d'êtres humains, avec le basculement de la population urbaine, l'augmentation de l'espérance de vie... il faudra doubler cette production !

**En matière de technologie**, il y a aujourd'hui un extraordinaire optimisme dans les progrès techniques. Internet formera probablement l'infrastructure à partir de laquelle s'accomplira une diffusion sans précédent du technologique dans tous les aspects de nos vies.

Certains affirment que nous sommes entrés dans une révolution, la troisième, après celle de l'industrie et de l'agriculture. *« Elle qui n'a pas encore de nom. Ce sera la vague de la « grande convergence » entre informatique et réseaux, nanotechnologies, biotechnologies et sciences cognitives - ce que les Américains résumant par l'acronyme « NBIC », en y injectant des milliards de dollars. Nous serons capables d' « augmenter » les objets, l'espace, les corps, les esprits de manière à la fois mécanique, chimique et informatique »* prédit Jean-Michel Billaut.

Si les évolutions technologiques vont bouleverser la façon dont nous nous servons d'Internet (voir infra), elles vont aussi bouleverser l'ensemble des systèmes bancaires.

Un milliard de personnes dans le monde en 2011 ont un compte bancaire ; 5 milliards disposent d'un mobile. Aux Philippines, au Kenya, le mobile est avant tout un moyen de paiement. La révolution de l'achat mobile est entamée, beaucoup plus importante qu'annoncée. Les achats au moyen du

mobile ont explosé en cinq ans, pour atteindre 100 milliards de dollars en 2010, selon Jupiter Research. Les téléphones intelligents et les tablettes numériques de prochaine génération seront tous dotés d'une technologie favorisant le paiement mobile.

Face à ces évolutions, les interrogations sur le futur de l'e-commerce, et plus globalement du commerce, vont bon train. Les acteurs du secteur, au sein de la Fevad notamment, se retrouvent régulièrement pour partager sur leurs enjeux d'aujourd'hui et de demain.

## **3.2. QUELLES SONT LES QUESTIONS À TRAVERS LESQUELLES ON ENVISAGE L'E-COMMERCE DE DEMAIN ?**

Une cinquantaine d'entretiens menés auprès d'acteurs du e-commerce nous a conduits à identifier les interrogations que soulève le futur de l'e-commerce. Nous avons retenu ci-après les plus fréquemment posées :

### **Quel sera le canal principal en 2020 pour accéder aux consommateurs ?**

Le mobile ! Répondent massivement les e-marchands d'aujourd'hui. Croissance fulgurante, évolutions ergonomiques annoncées et un moyen de communication et d'achat qui sera dans toutes les poches.

**En matière de relation client** d'abord, le téléphone (en réalité augmentée en 2020?) a des chances de rester en bonne place. Quand on pose aujourd'hui au client la question du canal privilégié pour entrer en contact avec le service client (source BVA observatoire des services clients), le téléphone recueille 51% des suffrages, suivi du face-à-face (25%), du site internet (13%), de l'email (10%) et du courrier postal (3%). La motivation du recours aux deux premiers canaux est « le contact humain ».

En demandant aux décideurs quels canaux ils privilégieront en 2012 pour interagir avec leurs clients, ils répondent : l'email à 24%, le Web à 24%, le téléphone à 23%, le face à face et le courrier à 19% et le mobile à 10%. (source Markess 2010). Ces chiffres mis face à face révèlent l'opposition entre les attentes des clients et la vision des entreprises.

---

Chaque canal de contact devra se réinventer pour offrir davantage de relation et encore plus d'expériences, plus de valeur ajoutée dans l'échange, et donner au client de l'humain, du sourire, de bons souvenirs.

**En matière d'achat**, le téléphone mobile est un support qui se prête très bien à l'achat d'impulsion. Selon Accenture, huit détenteurs de smartphones sur dix aimeraient pouvoir télécharger des coupons de réduction et trois sur quatre souhaiteraient les recevoir en temps réel sur leur lieu d'achat, simplement en passant devant un produit.

Pour l'heure, le push de SMS brandissant une promotion quand on passe devant un magasin évoque plutôt la maladresse des sites marchands de 1995. Cependant, beaucoup d'innovations sont en train d'ouvrir la voie vers cette réalité. Ainsi, *liButterfly* est une application iPhone japonaise de réalité augmentée qui permet de capturer des coupons sous forme de papillons. En utilisant le capteur de mouvement, les gens seront en mesure de profiter de la capture de coupon et cela physiquement pour obtenir de l'information utile, des contenus, et des réductions. L'application disponible sur le Store en japonais est une réussite et permettra dans un avenir proche de faire des campagnes marketing en chassant le papillon.

**En matière de fidélisation**, de nouveaux services font leur apparition sur les smartphones : des applications portefeuilles de cartes de fidélité multi-enseignes (*Fidall* ou *Fidme*) ou de distributeurs (Best Buy, Starbucks, Casino, Carrefour, Auchan) se substituent aux cartes physiques. La Croissanterie propose même de cumuler ses achats avec sa carte de transports en commun. L'avènement des programmes de fidélité dématérialisés devrait en tout logique suivre la courbe d'adoption des téléphones connectés à Internet. Avec 62 millions de cartes de fidélité dans la grande distribution par exemple (le client français possédant en moyenne 3,7 cartes de fidélité), l'enjeu pour les enseignes se conçoit aisément.

**Pour les retailers** enfin, les possibilités d'usage sont nombreuses et enthousiasmantes. Avec le mobile, on passe de la logique Web « *je recherche quelque chose* » à « *je suis ici, dites-moi ce qu'il y a autour de moi* », rendue encore plus facile et intuitive dans les années qui viennent par la disparition annoncée des url au profit des applications. On se promènera dans la rue comme on surfe sur le Web, dans une réalité augmentée.

On voit déjà des vitrines interactives communiquer avec les mobiles. Franprix à Paris, qui déclare vouloir passer de « supermarché à supermarchand » a placé sur les

vitrines de certains de ses magasins des iPhones géants permettant d'obtenir de l'information sur son quartier : les stations Velib' les plus proches et le nombre de vélos disponibles, les stations de métro et les heures des prochains passages. Auchan a développé une application qui fait figure de « GPS de magasin ». Aux Etats-Unis, les nouveaux autocollants de vitrine de Google, avec une puce qui communique avec les appareils Nexus S (et bientôt de n'importe quel téléphone équipé d'une puce NFC) permettent d'obtenir toutes les informations sur un commerçant. On peut facilement imaginer d'ajouter ces autocollants sur une affiche publicitaire ou une vitrine.

Google Shopping affiche l'ambition de permettre de dire où trouver à proximité et à quel prix, le produit que vous cherchez ; une sorte d'« Around Me » produit qui fonctionnerait, mêlant Web et physique.

**Le T-commerce (e-commerce sur les TV interactives, basé sur des moteurs de recommandation sémantiques et sociaux) est aussi souvent évoqué comme autre canal principal de demain pour accéder aux clients.** Les innovations en cours en matière de télévision connectable et connectée sont très importantes, et vont accélérer l'abandon de textes et d'images sur les sites e-commerce au profit de la vidéo.

« 60% du contenu des sites e-commerce sera probablement en vidéo dès 2014 », prévoit Frédéric Pie, fondateur de Hubee, spécialiste de la télévision connectée. Une façon plus agréable d'accéder à du contenu sur la marque, un produit, d'écouter un avis consommateur ou expert. « Une étude Forrester démontre par ailleurs que du contenu video permet de multiplier par 53 l'efficacité de son référencement naturel sur Google » confirme Alexandre Garnier d'AWE.

### **La croissance d'Internet va-t-elle se poursuivre ? Sous quelle forme ?**

Une toute récente étude de Cisco « VNI global IP traffic forecast » donne des chiffres vertigineux sur la montée en puissance du trafic Internet et de l'usage de la vidéo d'ici 2015.

Le trafic Internet global, multiplié par huit dans les cinq dernières années, sera encore multiplié par quatre au cours des cinq prochaines années. Cet accroissement sera lié à l'utilisation grandissante de tous les moyens d'accès à Internet autres que le PC : Cisco estime qu'entre 2010 et 2015, la croissance de trafic Internet sur PC sera de 33%, tandis que celle sur TV,



---

tablettes, smartphones et autres modules machine-to-machine (M2M) sera respectivement de 101%, 216%, 144% et 258%.

Le nombre de moyens de communication connectés en 2015 sera ainsi deux fois supérieur à la population connectée ; chacun utilisera en moyenne deux types d'accès à Internet, couplant PC, TV, tablettes, smartphones...

L'étude souligne aussi qu'à partir de 2012, le contenu disponible sur Internet sera à plus de 50% en format vidéo (sans compter les vidéos échangées en Peer to Peer). Ce chiffre devrait atteindre 62% en 2015. La vidéo sous toutes ses formes (TV, vidéo on demand, Internet, P2P) représentera ainsi approximativement 90% du trafic global d'Internet en 2015.

1 million de minutes de contenu vidéo sera déposé par seconde sur le réseau en 2015, soit l'équivalent de cinq ans de visionnage !

Ces chiffres colossaux indiquent qu'il faudra sans doute se préoccuper des tuyaux. La capacité d'adapter les infrastructures aux besoins du commerce connecté sera sans doute aussi un des grands enjeux de demain.

### **Les consommateurs chercheront-ils toujours le prix bas ?**

La question du prix sur Internet est actuellement en train d'évoluer, notamment à la faveur de l'arrivée massive des marques et des retailers sur l'e-commerce, contraints par leurs réseaux de distribution d'aligner leur politique de prix. Ne pouvant pas afficher des prix moins chers que leurs prix physiques, ils ne peuvent pas attirer les internautes par une promesse fondée sur le prix.

Selon les sources et le prisme de l'interlocuteur sur le sujet du prix bas, la position varie sensiblement : selon les marchands, 55% des Français qui achètent sur Internet le font pour les prix bas, quand 84% le font pour des raisons pratiques (Etude Bearingpoint/LSA 2010). D'après Médiamétrie : 98% des internautes répondent « le prix » à la question « Quels sont les principaux critères qui déterminent votre choix d'un site pour vos achats ? ». Viennent seulement après les délais de livraison garantis et un bon service après-vente (93%), suivis des frais de livraison offerts (90%).

En réalité, même si le succès de Cdiscount, Groupon, PriceMinister ou Vente-Privée laisse à penser que les consommateurs ne sont pas si indiffé-

rents que cela à la bonne affaire et au prix discounté, il apparaît clairement qu'ils ne cherchent plus seulement le plus bas prix.

A l'usage, Internet a modifié leur perception de valeur d'un produit, laissant une importance croissante à la dimension de service. Si l'internaute compare les prix, il le fait en incluant au moins six autres dimensions : la qualité du produit, la largeur de l'offre, les services proposés (coût et délais de livraison, SAV, extension de garantie...), la qualité de son expérience sur le site (la navigation, la clarté de présentation des produits, la simplicité de l'achat), la confiance que lui inspire le marchand et enfin le rapport qualité/prix.

C'est sur l'ensemble de ces critères qu'il va arbitrer pour décider chez quel marchand passer sa commande. **Le prix n'est plus l'attribut déterminant, et cela même sur des marchés très compétitifs.**

La récente étude menée par OC&C sur l'attractivité des sites e-commerce en Europe le prouve : les champions, quel que soit le pays, ne sont pas les moins chers.

**Classement de l'attractivité des sites de e-commerce à l'international**  
(répondants déclarant avoir acheté ou visité le site au cours des 3 mois précédant l'enquête)

Classement				
1	Amazon	Amazon	Amazon	Amazon
2	Yves Rocher	eBay	M&S	Netflix
3	Vente-Privée	Douglas	Play.com	iTunes
4	Fnac.com	Tchibo	eBay	Victoria's Secret
5	Decathlon	Esprit	John Lewis	eBay
6	iTunes	Rossmann	iTunes	Costco
7	Darty	S. Oliver	Boots	Barnes and Noble
8	Créateurs de Beauté	Otto	Argos	Libeana
9	eBay	Deichmann	Asos	Bestbuy
10	Price Minister	H&M	Tesco	Macy's
11	La Redoute	Conrad Elektronik	HMV	Walmart
12	Sephora	Bonprix	Next	Target
13	Cdiscount	Dawanda	Asda	JC Penney
14	Pixmania	C&A	Sainsbury's	Home Depot
15	Marionnaud	Kaulhof	Waitrose	GAP
16	Kiabi	Zara	Clarks	Zappos
17	3suisses	Notebooksbilliger	Iceland	Toys R Us
18	Nocube	Redcoon	Game	Overstock
19	Rueducommerce	Goertz	O2	Sears
20	Galerias Lafayette	Hornbach	MandM Direct	Buy.com

Source : étude OC&C 2011

Pour le marchand, le problème ne sera pas tant demain d'être le plus bas que d'être très bien positionné sur le bon mix produit/image/prix auprès de sa cible. Il faudra une perception de «value for money», en donner beaucoup aux consommateurs tout en gardant des prix raisonnables. Ce qui impliquera

---

de faire les bons choix logistiques pour avoir une qualité acceptable de livraison, et atteindre une certaine taille pour que les marges brutes couvrent les dépenses de shooting du catalogue, d'IT, de SAV et de marketing.

Ce sera une équation difficile à tenir, surtout dans le milieu de gamme où la concurrence est foisonnante. Pour avoir des chances d'y parvenir, il faudra être redoutablement efficace dans son travail sur son image de marque et son merchandising ; soigner son image, les visuels, la scénarisation des produits pour faire envie et donner un sentiment de qualité, de sérieux. Autant d'éléments à travailler pour créer la confiance et affirmer une différenciation sur d'autres dimensions que le prix pour attirer les acheteurs.

**L'enjeu ne sera donc plus d'être le moins cher, mais d'être le moins cher pour la valeur apportée.**

Les mutations actuelles du e-commerce s'inscrivent, soulignent enfin certains, dans l'histoire du commerce moderne qui a démarré avec Aristide Boucicaut en 1852, fondateur du Bon Marché. Un regard sur le passé rend compte que toutes les formes de ventes « naissent par le prix » et que toutes « meurent par le prix ». Pour résumer, Monoprix, dans les années 1930, était le Lidl de son époque. A quoi ressemblera Cdiscount en 2020 ?

**Le social shopping est-il une mode qui passera ?**

Le sujet divise. Une partie des acteurs de l'e-commerce affirme, comme ce dirigeant d'enseigne click et mortar : « *Votre ébullition Webosphérique à la sauce 2.0. est très loin de mes préoccupations de commerçant. Mes sujets du quotidien, c'est le prix, le service, la fidélisation, l'approvisionnement, la gestion des hommes de terrain et la logistique...* ».

La majorité se dit cependant que les réseaux sociaux vont devenir de véritables places de marché.

« *Les sites e-commerce existeront toujours* », avance Christine Balagué, « *mais il y aura vraisemblablement le transfert d'une partie importante des achats sur ces sites. On verra se créer des plateformes communautaires avec des monnaies virtuelles, en tous cas, des systèmes de monétisation qui permettront notamment l'achat en peer to peer. Il faudra s'adapter à ces phénomènes, au-delà de simplement vendre sur Facebook. Et réfléchir au e-commerce comme un élément de social shopping communautaire* ».

Pour Loïc Le Meur, le commerce social via les médias sociaux ira bien au-delà de Facebook Connect. Les consommateurs n'achèteront plus rien sans consulter leurs amis au préalable. Ce nouveau comportement continuera durablement à changer les règles : il sera courant de voir ce que ses amis pensent en temps réel d'un produit, de savoir en temps réel quels sont les produits dont on parle le plus, quels sont les plus achetés ; tout convergera vers un commerce électronique social, temps réel et mobile. Marchands et clients disposeront ainsi d'un outil leur permettant de savoir quels produits se vendent le mieux dans la semaine ou le mois auprès des autres acheteurs.

Serge Soudoplatoff aussi soutient que nous allons continuer à assister à une explosion du social shopping. *« On fera du commerce à plusieurs. La technologie permettra, en surfant sur un site e-commerce, de savoir si un de mes amis y est en même temps, de l'appeler, et de surfer sur le même site, de façon synchronisée. Ceci répondra tant au besoin de réassurance qu'à l'envie d'un acte d'achat hédoniste et communautaire. De même, on assistera au développement de l'indexation par la foule, du « crowd sourcing », l'indexation par la foule de vieux bouquins, de films... Une raison supplémentaire pour ouvrir ses bases de données et les confier à leur (bonne) exploitation par la foule ; il faudra tout faire pour faciliter le lien ».*

### **Quelles seront les technologies de demain ?**

Notre imaginaire technologique contemporain a été bouleversé. D'une vision du futur inspirée de « 2001 L'Odyssée de l'espace », avec des objets techniques étrangers à notre intimité et à notre entendement, nous sommes passés en moins d'une génération à Internet, qui modifie notre rapport au monde, et dont on voit nos enfants avoir une compréhension immédiate et un usage intuitif.

Nous sommes dans un monde où, comme le dit Henri Kaufman, *« jamais le futur n'a été aussi proche et le passé aussi loin »*. Tous les deux ans apparaissent des notions nouvelles, des technologies nouvelles ; il y aura en 2020 des notions que nous sommes incapables de connaître aujourd'hui.

On peut cependant identifier trois domaines qui pourraient être bouleversés par les nouvelles technologies « 3.0 » à un horizon assez proche, et qui devraient fortement modifier les possibilités du e-commerce :

---

### **Le Web sémantique :**

Des avancées considérables ont été réalisées ces dernières années dans le domaine du traitement automatique du langage naturel, autrement appelée Ingénierie Linguistique.

Aujourd'hui Google répond par une liste de sources ; à l'utilisateur de faire la synthèse. Le Web sémantique, qui complète les balises HTML par des balises porteuses de sens, opérera une synthèse et donnera une réponse qui créera de nouveaux aiguillages. « Google par rapport à un moteur sémantique, c'est comme une diligence à l'âge de la voiture à hydrogène » affirme Jean-Marie Boucher de Consoglobe.

Philippe Humeau le confirme : pour traiter la colossale quantité de données qui sera produite en 2020, il faudra de l'intelligence artificielle intégrée, des raisonnements moins linéaires. Des ordinateurs quantiques, permettant de gérer infiniment plus d'informations différentes simultanément, le Web sémantique et de l'intelligence artificielle permettront de trouver très simplement et très rapidement ce que l'on cherche.

### **Le Web pervasif :**

Il s'agit d'un réseau omniprésent, fait d'objets qui communiquent entre eux, « device to device », « object to object », « machine to machine », comme c'est déjà le cas avec la RFID (Radio Frequency Identification ou identification par Radio Fréquence), une technologie permettant d'identifier un objet, d'en suivre le cheminement et d'en connaître les caractéristiques à distance grâce à une étiquette émettant des ondes radio, attachée ou incorporée à l'objet.

Chaque objet aura ainsi une adresse IP. 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 ». Dans les agences de voyage, à la demande : « nous sommes cinq, avec un chien, nous aimerions aller au soleil

les deux premières semaines d'août, nous aimons la montagne et le tennis mais avons un budget limité », le Web pervasif apportera de façon automatique des suggestions intelligentes.

### **Le marketing nomade :**

Au-delà du multicanal, c'est le « seamless marketing », le marketing sans couture. Un marketing nomade pour des consommateurs nomades. Le marketing d'applications, notamment mobiles, va beaucoup se développer, pour affiner la géopersonnalisation, la contextualisation.

Pour réaliser ce marketing lié aux applications (téléchargées mais aussi celles invisibles, entre machines), il faudra des équipes pluridisciplinaires, faire travailler ensemble le marketing, l'informatique et les forces de vente.

### **Qu'advient-il en matière d'approvisionnement et de logistique ?**

La hausse du prix du pétrole (probablement supérieur à 200-250 dollars le baril en 2020), entraînera une révolution de la chaîne d'approvisionnement.

La hausse des coûts de transport des usines aux consommateurs impactera la fabrication qui risque de subir une vague de relocalisations. Tout ce qui pourra être produit au plus près le sera, ce qui encouragera les e-commerçants à s'intégrer verticalement. Il sera dès lors courant de voir des marques fortes servir un segment homogène, géographiquement limité, à partir d'une unité de fabrication largement autonome.

Tous les produits indiqueront combien ils contiennent, directement ou indirectement (par exemple via des colorants), de matériaux en voie de raréfaction :cuivre, étain, argent, terres rares... la production devra s'adapter à ces raréfactions.

Le prix du transport de l'entrepôt au client final, augmentera de même significativement. La livraison H+24 ou H+48 deviendra alors exceptionnelle. Dans un souci de respect de l'environnement, le packaging minimisera poids et volume, et deviendra réutilisable.

Chez les clients, dans les maisons ou les immeubles, il faudra enfin que les architectes pensent à intégrer des espaces dédiés à la réception des paquets. Aujourd'hui, l'architecte pense l'espace en intégrant un local à

---

poussettes ; demain ce sera le local à colis, ou des cases e-commerce en remplacement des boîtes à lettres, dont certaines pourront être réfrigérées.

### **Quels seront les modèles économiques du e-commerce de demain ?**

Nous sommes dans un monde d'hyper compétitivité qui s'autorégule par la loi du marché. Les situations de monopole ou même simplement de leadership sont extrêmement précaires.

*« Aujourd'hui, on assiste déjà au relatif déclin d'eBay en France, son modèle a vieilli parce qu'il n'a pas apporté suffisamment de confiance et a dû faire face à la montée de la concurrence d'Amazon, du Bon Coin, de PriceMinister, qui ont grignoté son territoire »* analyse Jean-David Chamboredon.

Demain, beaucoup de business models cohabiteront ou s'enchevêtreront : l'e-commerce, le cross-canal, les marketplaces, les sites « on demand », les sites d'achats groupés, le social commerce, les achats instantanés sur mobile avec un discount, le people to people, de nouvelles intermédiations très locales comme le modèle de coursenville.com, qui permet de faire ses courses sur le net chez ses commerçants de quartier, puis de les récupérer le soir même ou de se les faire livrer à son domicile...

Le yield management (optimisation du prix en fonction de l'intensité de la demande), les systèmes d'enchères, les deals de dernière heure se systématiseront et s'appliqueront à la plupart des secteurs.

### **Il y aura-t-il encore des pure players ?**

Avoir un réseau physique et une marque forte représente un atout indéniable mais ne suffira pas. La marque n'est pas un actif impérissable. Ce sont ses produits, son service, son ton, son histoire et ses valeurs qui construisent une marque dans le temps, et tous ces éléments doivent s'adapter en permanence à l'évolution des besoins, des goûts et des comportements de consommateurs. Pour durer et entrer comme aux Etats-Unis, dans le Top 100 e-commerce en Europe, il faudra aux magasins « en dur » régulièrement se réinventer, acquérir l'agilité technologique, logistique, e-marketing mieux maîtrisées par les e-marchands.

A l'inverse, ne pas avoir de réseau physique sera un handicap sérieux. Pour répondre à une attente forte de relation cross-canal de la part des consom-

mateurs, notamment des internautes plus récents, et pour garder le fil de la relation avec le client, certaines marques combinent déjà très astucieusement les différents canaux pour améliorer l'expérience sur tous les points de contact.

C'est le cas notamment d'Apple et ses Apple stores, de Nespresso, de Leroy Merlin qui positionne ses points de vente comme des « centres de vie, lieux de découverte, d'apprentissage et de relations », ou encore de Decathlon avec ses tests de produits sur place. Pixmania l'affirme : « Le magasin physique fait désormais partie intégrante de notre ADN ». Exister dans le réel renforce la confiance sur le Web.

Marc Schillaci confirme : « *Le cross-canal est une évidence. Déjà 20% de nos clients, qui sont des TPE et des PME, veulent ouvrir une boutique physique, pour stocker, accueillir, animer des ateliers, créer la confiance... C'est vraiment le cross au sens de marche à pied : pour aller à la rencontre de l'autre* ».

Demain, le point de vente deviendra un show room, un point de retrait, un espace de service à forte présence humaine ; un espace d'expériences pour le client, le lieu de rencontre IRL (« In Real Life ») de la communauté des fans d'une marque.

L'enjeu sera alors d'aller le plus vite vers la culture qui lui manque. Qui, sur le marché de l'optique, gagnera la bataille, Marc Simoncini ou Alain Afflelou ?

### **Les clients en sauront-ils toujours plus que le vendeur en magasin ?**

Le client d'aujourd'hui en sait plus que le vendeur, qu'il tend à considérer moins rapide qu'un moteur de recherche, moins complet qu'une fiche produit, et moins fiable qu'un ami Facebook.

Internet invite les marchands physiques à repenser en profondeur le lieu de vente. Les marchands devront augmenter leur capacité de séduction des consommateurs et le faire en cohérence avec ce qu'offrent Internet, leur site e-commerce et leur site mobile.

« *Quand un client se présente chez un concessionnaire* », raconte Henri-Pierre Hervé de PSA, « *il a passé des jours sur Internet à se renseigner sur le modèle qui l'intéresse, à sélectionner ses options, à prendre des recommandations sur les sites d'avis et les blogs d'experts ; il est parfaitement*



---

*informé et ne vient que pour négocier le prix. Tout l'enjeu pour nous consiste à replacer le produit, et non le prix, au centre de l'échange qui se joue dans les concessions. On doit parvenir à vendre du plaisir et de la découverte ».*

En 2020, les commerçants auront « réenchanté » l'expérience d'achat en magasin.

### **Les clients seront-ils fidèles ?**

Lors de la 10<sup>èmes</sup> Rencontres du Commerce Associé, le mardi 17 mai 2011, devant un parterre de 300 commerçants organisés en coopérative, Jacques Attali rappelait que la liberté individuelle est une valeur qui a eu une traduction économique forte : la liberté de chacun comme consommateur, qui implique d'avoir le choix. Cette valeur induit une « réduction de durée de vie des contrats de toute nature ». En d'autres termes : « There is no customer loyalty »; une partie des acteurs du e-commerce croit peu aujourd'hui à la fidélité des consommateurs envers une marque, une enseigne, et entend redoubler d'efforts marketing sur la fidélisation.

D'autres allèguent cependant qu'à terme, il n'y a aucune raison qu'un consommateur ne considère pas un e-commerçant comme un commerçant comme un autre, et qu'il finira par s'y rendre par habitude, comme dans un magasin, car il y trouvera ce qu'il cherche : un choix large de produits de qualité, ou des produits très spécifiques ou en exclusivité correspondant exactement à son besoin personnel ; des prix adéquats, du conseil, un accueil chaleureux, une atmosphère agréable... Sera-t-il alors zappeur et infidèle ? Non, répondent-ils. Les consommateurs auront autre chose à faire que de passer leur temps à « réapprendre » un magasin. Si mon spécialiste habituel m'apporte satisfaction et me vend ce que je veux, je ne perdrai pas de temps à en changer. Encore faudra-t-il savoir ce que le consommateur veut... Et cette empathie, cette connaissance, cette proximité avec lui, c'est tout simplement l'état d'esprit du commerce. Rien ne sert d'acquérir des clients si ceux-ci ne reviennent pas !

Demain comme aujourd'hui, un bon taux de retour rendra compte d'une clientèle heureuse et satisfaite qui reconnaît la valeur de la proposition commerciale de la société (le tryptique de toujours : offre, prix et services). Un faible retour traduira à l'inverse une formule commerciale globalement inadéquate, un problème de positionnement et d'offre. **La fidélisation sera pour tous un enjeu de demain.**

### 3.3. LA FIN DU E-COMMERCE ?

La question ne signifie finalement pas tant que la mort du e-commerce est aujourd'hui en question, qu'elle signe la fin de la distinction artificielle entre e-commerce et commerce.

Les consommateurs de demain ne connaîtront pas cette dichotomie entre l'achat en ligne et l'achat magasin. Ils prendront les bons côtés du e-commerce : la recherche facilitée, le gain de temps, le fait de pouvoir commander 24 heures sur 24... et de l'achat de proximité dont la dimension humaine et physique reste primordiale : le contact avec un vendeur, le conseil, le service client, la possibilité de voir les détails d'un produit, l'immédiateté de la possession...

Le commerce de demain permettra naturellement à un acheteur de rechercher un produit sur un support numérique, de décider s'il veut l'acheter en magasin ou en ligne, se le faire livrer ou le retirer dans un magasin près de chez lui/bénéficier d'un SAV près de chez lui ou aller le retirer dans un point relais, un point de vente ou chez un particulier.

#### **Le e-commerce sera une expérience d'achat totalement intégrée à la vie réelle.**

Vincent Ravat de Hammerson affirme : « *On pourra imaginer de limiter la taille des locaux physiques mais de multiplier les outils technologiques pour ouvrir le choix : pour le consommateur, le magasin sera la partie visible de l'iceberg en présence sensorielle, complété par la puissance de la technologie afin de créer une expérience globale. Les outils technologiques ne constituent pas une fin en soi pour le consommateur qui voudra aussi un retour vers le réel plus simple, plus concret, plus personnel, plus humain. En aucun cas, chacun se retrouvera isolé derrière un ordinateur ou un téléphone portable. Le challenge pour l'e-commerce sera d'allier les nouvelles technologies et le retour au réel* ».

La fin de l'e-commerce, c'est donc aussi celle du commerce physique tel qu'on le pratique aujourd'hui.

Le magasin s'intégrera dans un processus cross canal, pour communiquer avec ses clients en amont et en aval de la décision d'achat, via le Web et le

---

mobile ; il se prolongera sur le Web, sur les réseaux sociaux, sur le mobile. Ce sera un magasin « multimodal », accessible en permanence, répondant au besoin du client de commander où il veut, quand il veut.

Pour créer le lien avec Internet, le magasin sera vraisemblablement multi-connecté, digitalisé, avec des recours à un éventail très large de technologies utilisant smartphones, écrans, bornes RFID, mobiles tag, bornes de réalité augmentée... Un magasin interactif avec le consommateur.

Chez Uniqlo au Japon, les clients qui ne trouvent pas leur taille peuvent déjà passer commande sur une borne Internet, se faire livrer le produit à domicile ou venir le retirer en magasin ou dans un « Combini », un réseau d'épicerie de quartier ouvertes dans toutes les rues 7 jours sur 7, 24h sur 24, offrant des services d'une variété inouïe : DAB, fax, point relais, espace repas...

Parce qu'en ligne, sur le site e-commerce, le client se retrouve souvent relativement seul avec les produits, il placera la relation humaine à un niveau d'exigence très supérieur en magasin. Plus que jamais, face à une expérience d'achat online sur un mode self-service, le client sera sensible au contact humain et aux attentions, en magasin, mais aussi par téléphone. Zappos ne fait peut-être que 5% de ses commandes via le téléphone, mais surinvestit sur ce canal pour en faire une expérience mémorable, car il fait le pari qu'un jour ou l'autre chaque client appellera.

**Avant, on vendait des produits, demain vendra de l'expérience.** Il faut créer des expériences nouvelles de consommation, et pour cela être ouvert, créatif : prendre les mensurations avec un scanner laser, s'occuper des enfants, gérer les déplacements de ses clients ; en Chine, Carrefour affrète des bus pour éviter à ses clients d'utiliser leurs voitures.

En 2020, le client ne voudra pas d'une transaction froide ni d'une relation sans saveur ; il cherchera une expérience riche et personnalisée. Les marchands mettront ainsi la priorité sur le service et sur l'humain, avec un lien chaleureux, convivial. Comme à La Grande Récré, où les employés portent un badge qui les qualifie de « grande sœur conseil » ou « papa conseil ».

L'enjeu sera d'apporter sur chaque canal une expérience client pédagogique, interactive et surprenante. Une expérience humaine source de plaisir et d'émotion.

## 3.4. DES ENJEUX FISCAUX ET RÉGLEMENTAIRES DÉCISIFS

Cette réjouissante perspective n'a toutefois de chances de se réaliser que si l'issue des actuelles discussions juridiques est positive pour l'e-commerce. Deux problèmes majeurs pour le commerce électronique existent aujourd'hui, qui portent en effet sur la question de la loi applicable et le dumping fiscal, et compromettent sérieusement l'avenir du secteur.

Le premier problème essentiel réside dans le fait que l'on peut vendre en France tout en étant taxé ailleurs en toute légalité. Certains géants américains comme Apple, Google, eBay ou Amazon, pratiquent ainsi allègrement ce que l'on appelle l'« optimisation fiscale ». Amazon est, dans le pire des cas, soumis au Luxembourg à une TVA à 15%, contre 19,6% pour ses concurrents français. « *Une telle concurrence fiscale est-elle acceptable ?* » demandait Steve Rosenblum, PDG de Pixmania, au Ministre Eric Besson lors d'une réunion préparatoire à l'e-G8 organisée par Maurice Levy en mai 2011.

Les e-marchands soulignent la nécessité d'une harmonisation de la fiscalité en Europe ou celui d'un changement de règles qui établirait que les transactions soient taxées dans le pays où elles sont effectuées. Cette solution est aujourd'hui difficile car toute réglementation fiscale à échelle européenne doit être adoptée à l'unanimité.

Mais comment peser dans le rapport de force économique face aux Etats-Unis ? « *L'inégalité de traitement fiscal en e-commerce ne pourra vraisemblablement se résoudre que sur le long terme* » analyse Etienne Drouard, « *et au-delà de l'Europe, par un nouveau Yalta. Les grands Etats européens n'auront probablement pas d'autre choix que d'adopter une approche britannique de longue haleine pour unir leurs forces, idéalement en s'alliant à des géants comme l'Inde, le Brésil ou la Chine. Et même en fédérant l'Europe et les pays émergents, il y a peu de chances que le rapport de forces s'inverse face aux Etats-Unis. Pour aboutir, la discussion devra s'engager autour de monnaies d'échange comme l'armement et les technologies de pointe, l'aviation, le pétrole, les matières premières... L'économie numérique renvoie à de la géostratégie brutale !* »

---

L'autre souci concerne les règles applicables et préoccupe les e-marchands européens.

En vue de renforcer la protection des consommateurs et la sécurité juridique des e-commerçants face aux différences nationales internes à l'Union européenne, une directive d'harmonisation relative au droit des consommateurs pourrait imposer des contraintes nouvelles pour les professionnels.

Au départ, cette directive part d'une bonne idée : Il s'agit d'harmoniser les réglementations nationales existantes en vente à distance. Il faut dire ces règles s'appuient sur une directive européenne de 1997. Celle-ci comportait une série de mesures importantes dans le domaine des garanties apportées aux consommateurs, qui ont permis de développer la confiance des consommateurs au cours de ces 15 dernières années. La directive laissait cependant à chaque Etat la possibilité de fixer des règles plus contraignantes si bien qu'elle permit de rapprocher les législations, sans toutefois parvenir à les aligner. L'objectif de la nouvelle directive en cours de discussion est donc cette fois de parvenir à une véritable harmonisation des règles en Europe afin de faciliter le e-commerce intra-communautaire, tout en garantissant un niveau de protection élevé pour le consommateur.

Le projet de directive présenté par la Commission en 2008, répondait à cet objectif. Même si le texte étendait au passage certaines contraintes pour les sites français, au nom d'une harmonisation fondée sur le mieux disant « consommériste », l'équilibre entre protection des consommateurs et la réalité économique des entreprises s'en trouvait respecté. Cet équilibre allait être remis en cause en mars 2011, lors de l'examen du texte par le Parlement européen, lequel donna lieu à une série de mesures allant bien au-delà du projet initial. Parmi les dispositions les plus contestées par les sites figurent notamment l'obligation de vendre dans les 27 pays de l'Union, l'obligation de prendre en charge les frais de retour lorsque le client exerce son droit de rétractation, ou encore celle de devoir rembourser le client avant d'avoir pu vérifier l'état du produit retourné.

La Fevad craint que le modèle économique de nombreux acteurs du e-commerce ne soit remis en cause : des PME et TPE devraient fermer leurs sites, faute de pouvoir absorber les surcoûts. De grands marchands ne pourraient y faire face qu'à condition, comme c'est le cas en Allemagne, de le répercuter sur le prix des produits. Le fait de rembourser les frais de retour encouragera certains clients à commander plusieurs produits, pour n'en garder qu'un, voire aucun, comme c'est le cas Outre-Rhin où le taux de retour est 2 à 6 fois

plus important qu'en France, en fonction des produits. Au total, cette mesure pourrait coûter plus de 500 millions € par an au site français, soit environ 2.5% du chiffre d'affaires global. *« Ces mesures, si elles étaient adoptées, ne manqueront pas de se retourner contre le consommateur »,* explique Marc Lolivier, *« car elles se traduiront inévitablement par une hausse des prix et un moindre choix pour l'internaute, sans parler de l'impact environnemental lié à la multiplication des retours ».*

La directive adoptée en première lecture par le Parlement Européen le 24 mars 2011, irait au-delà de l'approche souhaitée par le Conseil européen. Les autorités françaises, attentives aux attentes des professionnels, ont donc affirmé clairement leur opposition à des amendements du Parlement européen, et rappelé leur attachement à un cadre européen équilibré.

L'Europe devra se prononcer sur le texte de la directive fin juin. Si elle décide d'adopter la directive, alors celle-ci entrera en vigueur en 2015 dans les 27 pays de l'Union. Autant dire que la décision autour de cette directive sera déterminante pour l'avenir du e-commerce et ne manquera d'influer sur l'état du e-commerce en 2020. Espérons que la raison l'emportera, dans l'intérêt des consommateurs, des entreprises et plus généralement dans celui de l'économie numérique européenne.



# CONCLUSION

---

**Les mutations actuelles du e-commerce et du commerce** constituent autant de nouveaux gisements de valeurs pour les commerçants. Autant de contraintes aussi. Le monde marchand de demain sera plus complexe car plus ouvert. Il oblige dès aujourd'hui les décideurs à penser vite, multi-écrans et cross-canal, pour faire entrer en cohérence le online et le offline.

Si les consommateurs recherchent le meilleur rapport qualité/prix, ils attendent aussi dès aujourd'hui une expérience d'achat nouvelle ; loin d'être devenus virtuels, ils sont devenus au contraire ultrasensibles aux attentions, aux attitudes, aux promesses des entreprises, et à la cohérence des preuves qu'elles leur apportent sur tous les points de contact.


Au final, pour séduire un consommateur exigeant, surinformé, en quête d'émotion et de sens, il faudra en 2020 être capable de revenir aux fondamentaux du bon sens commerçant tout en utilisant la technologie qui évolue sans cesse ; être un marchand au don d'ubiquité, qui toujours pense client.

Car, pour avoir une chance de continuer à capter le client, gérer l'incertitude, ce mouvement perpétuel du cross-canal, il faudra sans cesse s'adapter à ses attentes, et pour cela faire preuve de beaucoup d'empathie et d'écoute ; être **totalelement connecté sur le consommateur et son expérience**, car c'est bien cela qui fait revenir le client et amène in fine la rentabilité.

Positionnement et merchandising adéquat, ouverture, transparence, écoute et relationnel clients sur tous les canaux : c'est au final un sa-

---






cré programme de fond qui attend les commerçants, les marques et les distributeurs s'ils veulent compter parmi les leaders du commerce « connecté » de demain.

Face à ces défis, les pouvoirs publics devront continuer à favoriser l'adaptation des infrastructures aux besoins du commerce connecté, garantir la protection du consommateur, créer les conditions juridiques du développement du e-commerce européen face aux Etats-Unis, mais il ne sera pas de leur ressort de changer les mentalités, les pratiques et les usages pour « réinventer » les entreprises du commerce.

C'est à chaque responsable, à chaque individu de prendre des initiatives, d'être réactif et se remettre en cause régulièrement, parce qu'Internet fait bouger les choses à toute vitesse, et que les marques et les distributeurs qui ne le font pas seront en décalage avec les attentes et les besoins de leurs clients. Il faut 2500 heures pour maîtriser une nouvelle langue ; les champions du commerce de demain seront les entreprises qui auront mis les chantiers en œuvre le plus tôt possible pour s'adapter, adopter une façon résolument nouvelle de penser client et organisation d'entreprise. Demain aussi, l'enjeu ne sera pas tant technique qu'humain.

Catherine Barba, juin 2011.



---

**Les mots clés  
du commerce  
« connecté »  
de demain :**

---

---

Le mobile

**Le choix**

*La relation*

LA TRANSPARENCE

*La simplicité*

La video

**La confiance**

*Le plaisir*

LA PARTICIPATION

L'ÉCOUTE DU CLIENT

*Le multi-écrans*

**L'humain**

LA RECONNAISSANCE

Le multi-accès

**L'émotion**

LA GÉOLOCALISATION

L'interactivité

---

Un grand merci à toutes celles et tous ceux  
qui se sont « connectés » à ce rapport  
pour le nourrir et le faire évoluer :

Alexandre Garnier, Alexandre Mars, Anne-Laure Constanza, Antoine Pernod, Bertrand Krug, Cécile Moulard, Christine Balagué, Christophe Agnus, Daniel Broche, Denis Terrien, Etienne Drouard, François Momboisse, François Ziserman, Frédéric Pie, Gauthier Picard, Geneviève Petit, Guillaume Darrousez, Henri Kaufman, Henri-Pierre Hervé, Henri de Maublanc, Jacques Guillon, Jacques-Antoine Granjon, Jean-David Chamboredon, Jean-François Gomez, Jean-Marie Boucher, Jean-Michel Billaut, Joël Palix, Joëlle Grunberg, Julien Codorniou, Laurent Curutchet, Loïc Bodin, Loïc Le Meur, Ludovic Levy, Marc Schillaci, Marc Thibaut, Nicolas Bordas, Michel de Guilhermier, Olivier Bernasson, Olivier Ezraty, Olivier Levy, Olivier Marcheteau, Olivier Sauvage, Patrick Robin, Philippe Humeau, Philippe Rodriguez, Pierre Kosciusko-Morizet, Pierre-Noël Luiggi, Sébastien Fayet, Serge Soudoplatoff, Stéphane Hugon, Stéphane Treppoz, Steve Rosenblum, Sylvain Caubel, Thierry Spencer, Ulric Jerome, Vincent Ravat et Xavier Garambois.

Et des remerciements tout particuliers  
à l'attention de Marc Lolivier et toute l'équipe  
de la Fevad, et à la DGCIS, merci !







## En 2011, l'e-commerce bouillonne.

PriceMinister est devenu japonais, Amazon fait des ventes privées, Vente-Privée va aux USA, eBay rachète l'acteur majeur de la délégation e-commerce GSI ; la concurrence est mondiale. Facebook est en train de devenir plus important que Google pour les e-marchands, les réseaux, le social shopping et le mobile s'invitent dans les mix media, les marques et les enseignes physiques arrivent en masse sur Internet...La convergence est là, indéniable, et ne va que s'accroître dans les prochaines années. Ce formidable essor est réjouissant.

Dans cette effervescence, où va l'e-commerce ?



Etude réalisée par **malineaconseil**

7 rue Sainte-Anne, 75001 Paris

Tél : 01 42 94 98 72

[www.malineaconseil.com](http://www.malineaconseil.com)