



LA VENTE DE PRODUITS ALIMENTAIRES SUR
INTERNET :
UN ETAT DES LIEUX EN 2009

Martial RANVIER, Rodolphe SURY
Avec la participation de Franck LEHUEDE et Andréa MULLER

CAHIER DE RECHERCHE N° 262

DECEMBRE 2009

Département « Dynamique des marchés »

dirigé par Martial RANVIER

Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CRÉDOC.

SOMMAIRE

SYNTHESE	III
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE	3
1 LE COMMERCE ELECTRONIQUE ET LA VENTE DE PRODUITS ALIMENTAIRES SUR INTERNET AUJOURD'HUI	3
1.1 Un champ statistique en construction	3
1.1.1 Les différentes sources statistiques disponibles	4
1.1.2 Des données éparées pour la France jusqu'à 2006	4
1.1.3 Des données fragmentaires sur la VPAI	5
1.2 Le commerce électronique en France	6
1.2.1 Un marché en forte croissance, centré sur quelques produits et services	6
1.2.2 Un niveau de développement intermédiaire par rapport aux autres pays européens	10
1.3 La VPAI : un marché qui peine à décoller	14
1.3.1 Un marché dominé par les supermarchés en ligne	14
1.3.2 Une situation commune à l'ensemble des pays européens	16
2 LES ACHETEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES SUR INTERNET	18
2.1 Beaucoup de cyberacheteurs ... peu attirés par l'alimentaire	18
2.1.1 Le retard technologique s'estompe mais n'explique pas tout	19
2.1.2 Les cyberacheteurs alimentaires : une espèce rare... en voie d'apparition ?	21
2.2 Qui sont les cyberacheteurs alimentaires ?	23
3 FAIRE SES COURSES ALIMENTAIRES SUR INTERNET : AVANTAGES ET INCONVENIENTS	25
3.1 Une solution pour des situations particulières de l'existence	25
3.1.1 Entre efficacité et socialisation	26
3.1.2 La recherche d'efficacité	28
3.2 Des consommateurs prudents qui se convertissent progressivement à l'achat sur Internet	29
3.2.1 Des consommateurs fidèles aux magasins traditionnels, qui intègrent Internet dans leurs processus d'achat de produits alimentaires	29
3.3 Le pour et le contre de la VPAI selon les consommateurs	31
3.3.1 Internet, un canal de commercialisation qui a séduit les consommateurs	31
3.3.2 Les exigences de qualité et les particularités des produits alimentaires renforcent les contraintes de commercialisation en ligne	34
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	36
DEUXIEME PARTIE	38
1 UN RECENSEMENT DES SITES DE VPAI	38
1.1 La méthodologie du recensement des sites de commerce alimentaire	38
1.1.1 L'absence de bases de données officielles	38
1.1.2 La démarche mise en œuvre par le CREDOC	40
1.2 Résultats du recensement des sites alimentaires marchands par le CREDOC	41
1.2.1 Les segments de marché et leurs acteurs	41
1.2.2 Des variables peu distinctives : le mode de livraison et l'ouverture internationale	44
1.2.3 Beaucoup d'acteurs récents ?	48

2	RETOUR SUR UNE DÉCENNIE D'EXISTENCE DES SUPERMARCHÉS EN LIGNE	49
2.1	Dix années d'expérimentation et beaucoup d'échecs	50
2.1.1	Les supermarchés en ligne en France : un bilan mitigé.....	50
2.1.2	Des modèles d'entreprises en construction	52
3	LES 5 FONDEMENTS ECONOMIQUES DE LA VPAI	56
3.1	Préparation des commandes : modèle industrialisé ou modèle de proximité ?.....	57
3.1.1	La préparation des commandes en magasin.....	57
3.1.2	La préparation des commandes en entrepôt dédié	58
3.2	Approvisionnements : gestion des stocks ou gestion des flux ?.....	58
3.3	Sélectionner une offre et un format spécifiques au commerce électronique	59
3.4	Achats intermédiés ou lien direct avec les fournisseurs	59
3.5	Les modalités de livraison au client final	60
3.5.1	Les coûts cachés de la livraison à domicile.....	60
3.5.2	Des solutions pour s'affranchir de la livraison à domicile.....	61
4	LES MODELES ORGANISATIONNELS DES CYBERMARCHES	61
4.1	L'analyse des 5 fondements économiques chez les cybermarchés	62
4.1.1	Les éléments structurants	62
4.1.2	Les éléments faiblement structurants.....	64
4.2	Les deux modèles d'organisation dominants et leurs évolutions possibles	65
4.2.1	Le modèle de l'entrepôt (in warehouse picking).....	65
4.2.2	Le modèle du magasin (in store picking)	67
4.2.3	Quels modèles d'organisation pour les cybermarchés de demain ?.....	68
5	QUELS MODÈLES DE VENTE EN LIGNE POUR LES PME DU COMMERCE ALIMENTAIRE ?	70
5.1	L'analyse des 5 fondements économiques chez les PME du commerce alimentaire.....	70
5.1.1	Les éléments structurants	73
5.1.2	Les éléments faiblement structurants.....	75
5.2	Trois points-clés pour la viabilité de la VPAI pour les PME	78
5.2.1	Le positionnement de l'offre.....	78
5.2.2	Le développement de la clientèle et sa fidélisation.....	79
5.2.3	La gestion de la croissance de l'activité et l'évolution du modèle de vente	81
	CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	82
	BIBLIOGRAPHIE	87
	ANNEXE : PORTRAITS D'ACTEURS DE LA VPAI	89
	Trois exemples d'entreprises pure players	89
	www.paysans.fr, un pure player qui se développe en préservant son modèle d'origine.....	89
	www.chateauonline.com, un pure player devenu click & mortar	91
	www.uncailloudanslapoche.com, une entreprise individuelle en phase de décollage	93
	Les petits commerces indépendants et les "VADistes"	96
	Un exemple de transition de la VPC vers la VAD sur Internet : la Nouvelle Épicerie à Domicile	96
	Un canal de distribution alternatif au service de la clientèle : le cas de deux artisans	98
	Internet comme levier potentiel de croissance pour le commerce de proximité : le cas du primeur Fresh'heure	101

SYNTHESE

Avec près de 30% de croissance en 2009 – et alors que le commerce de détail recule de près de 3% –, le commerce électronique rencontre un succès inédit, et constitue un véritable défi à la crise. Ce constat est toutefois à nuancer, tant le développement de cette nouvelle forme de vente est contrasté selon les biens et services commercialisés. Les achats "dématérialisés" (voyages, téléchargement de musique, de jeux ou d'applications pour téléphone portable), particulièrement adaptés au e-commerce, s'imposent logiquement en tête, avec les produits technologiques (TV / Vidéo, matériel informatique) ou encore l'équipement de la personne, alors que d'autres produits peinent à acquérir une position forte sur ce canal de vente.

Il en va ainsi des denrées alimentaires dont le poids dans les ventes en ligne est plus discret, et la pénétration auprès des internautes plus faible. Après une décennie d'existence, et quelques déconvenues mémorables, les cybermarchés, équivalents "online" des grandes surfaces alimentaires, pèsent en moyenne à peine plus lourd qu'un gros hypermarché de région parisienne, quand certains acteurs de la vente de produits hi-tech en ligne atteignent plusieurs centaines de millions d'euros de chiffre d'affaires. Il semble pour autant que le e-commerce alimentaire connaisse un regain d'intérêt depuis peu, de l'avis même de certains acteurs, et à en juger par le dynamisme recouvré dans ce secteur (4 nouveaux cybermarchés apparus depuis 2008).

Ce rapport se propose de faire le point sur cette activité. Il se structure en deux parties. La première est centrée sur les facteurs liés à la demande des particuliers ; la seconde, sur ceux relatifs à l'offre des acteurs.

Le chiffre d'affaires du commerce électronique de détail devrait atteindre 25 milliards d'euros en 2009. Dans ce total, on estime que la vente de produits alimentaires représenterait au mieux 1 milliard d'euros. Les denrées alimentaires figurent parmi les catégories de produits les moins recherchées par les cyberacheteurs : à peine 11% d'entre eux déclarent avoir fait une commande de ce type au cours des 12 derniers mois, contre près de 50% dans certaines autres familles de produits. Dans les autres pays d'Europe, à l'exception notable du Royaume-Uni, la part des internautes acheteurs de produits alimentaires est également très faible : 2 à 4% en général. Comment expliquer une si faible pénétration de ce type de produits ?

Le déterminisme technologique semble pouvoir d'emblée être écarté : la France ne souffre plus d'un quelconque retard en matière de connexion Internet. C'est donc aux usages d'Internet en tant que mode de commande que renvoie la question précédente. Le rapprochement de sources statistiques nous conduit en effet à évaluer à 32 millions, en 2008, le nombre d'internautes dans l'Hexagone. Parmi eux, 18 millions auraient effectué un achat sur Internet, dont seulement 2 millions de cyberacheteurs de produits alimentaires. La consommation de produits alimentaires renverrait-elle à une "niche", c'est-à-dire à un profil de consommateurs bien spécifique, qui limiterait le nombre de clients potentiels pour cette activité ?

La comparaison d'enquêtes menées auprès de consommateurs suggère une forte proximité entre le profil des cyberacheteurs de tous types de produits (plutôt jeune, CSP+, diplômé du supérieur et vivant en milieu urbain), et celui des cyberacheteurs de produits alimentaires, qui apparaît toutefois plus féminisé. La vente de produits alimentaires sur Internet (VPAI) ne se limite donc pas à une cible caractérisée par un profil sociodémographique précis ; c'est en réalité à un type de "situation d'achat" particulière qu'elle semble répondre, ce qui nous conduit à examiner le rapport des consommateurs aux courses alimentaires.

L'opinion exprimée par les consommateurs au sujet des courses alimentaires est quelque peu ambivalente. Ils les perçoivent simultanément comme une corvée, dont il convient de se débarrasser au plus vite, et comme un moyen de socialisation (permettant de sortir de chez soi, de croiser des voisins, de discuter avec les commerçants...). La VPAI n'est donc appréciée que comme un moyen d'alléger la "corvée des courses", et elle convainc à ce titre des personnes pour qui ce fardeau est particulièrement lourd : activité professionnelle surchargée, difficultés de déplacement permanentes (handicap) ou temporaires (accident, maladie), enfants en bas âge dans le foyer... Ainsi, le recours à la VPAI ne serait pas une réponse à une situation de courses ordinaires, mais une option appropriée pour certaines situations, qui ne sont souvent que transitoires.

Au final, les perspectives d'évolution de la demande adressée à la VPAI sont mitigées, et divisent les experts. Indiscutablement, des marges de progression existent. Des effets d'expérience (une première commande jugée satisfaisante) devraient ainsi lever les dernières craintes liées au risque supposé du paiement en ligne. Des effets d'entraînement (les consommateurs sont enclins à acheter en ligne si une personne de leur entourage, déjà cliente, les y encourage) devraient, quant à eux, réduire les craintes quant à la qualité du service fourni (délai, absence d'un produit). Des effets de génération, avec l'arrivée à l'âge adulte des générations nées avec Internet, devraient à long terme modifier le rapport aux courses alimentaires, en faveur de la commande à distance. Mais quel poids atteindra, *in fine*, la VPAI dans la consommation alimentaire totale ? Pour certains, elle ne devrait pas excéder 5% des ventes alimentaires ; pour d'autres, elle pourrait progresser au-delà... mais à un rythme lent, et à très longue échéance. Il reste en outre que l'évolution de la demande pour ce type de services sera étroitement liée à l'évolution de la prestation de services proposée. Alors que le e-commerce bénéficie d'une image de prix bas dans le non alimentaire, la VPAI souffre d'une image inversée. Ces considérations nous amènent à étudier l'offre des acteurs, et les conditions de viabilité de leur activité.

Le principal obstacle à l'étude des entreprises du commerce électronique est d'ordre statistique : le e-commerce en général – et *a fortiori* le e-commerce alimentaire – ne sont pas isolés comme secteurs d'activité à part entière par la nomenclature d'activités française (NAF), ce qui exclut le recours au dispositif statistique d'étude des entreprises. Ces difficultés ressurgissent lorsqu'on tente de dénombrer les entreprises relevant du commerce alimentaire en ligne. Un travail original de recensement des sites de vente de produits alimentaires en ligne, présenté en amorce de la deuxième partie, nous conduit à identifier 720 sites de vente actifs en juillet 2009. Ce recensement souligne la jeunesse du secteur (75% des sites ont été créés après 2005), et fait apparaître deux types d'acteurs : les cybermarchés, commerçants généralistes adossés à un groupe de la grande

distribution, générant plusieurs dizaines de millions de chiffre d'affaires ; et des PME, le plus souvent spécialisées sur un petit nombre de produits, qu'il s'agisse de "pure-players" (nouveaux acteurs apparus avec le commerce électronique), de commerçants désireux d'ajouter une boutique virtuelle à leur magasin physique, ou de fabricants soucieux de commercialiser leur production.

En l'absence de statistiques permettant l'étude de la démographie des entreprises du commerce alimentaire sur Internet, un bref retour sur la décennie passée rappelle le parcours chaotique des supermarchés en ligne et la difficulté à organiser cette nouvelle activité selon un modèle économique performant. Ce constat nous amène à investiguer les modes d'organisation des différents types d'acteurs.

Une grille d'analyse est ainsi mobilisée autour de 5 facteurs : le mode de préparation des commandes, la gestion des stocks ou des flux, le circuit d'approvisionnement, la définition de l'offre, et le mode de livraison au client final. Si la grille en tant qu'outil d'analyse s'avère perfectible, elle permet de faire émerger les choix structurants, c'est-à-dire les options qui "font système", pour l'organisation d'un modèle de vente.

Pour les cybermarchés, il apparaît ainsi que les modes d'organisation sont avant tout liés au mode d'intégration des structures existantes (centrale d'achats et réseau de magasins) dans le fonctionnement de l'activité de vente à distance. Deux modes d'organisation sont ainsi mis en opposition, autour du mode de préparation des commandes. La préparation en entrepôt dédié ("in warehouse picking") correspond à une logique de "pure player", la vente à distance étant constituée comme une structure juridique propre, munie de ses propres infrastructures (entrepôts, flotte de véhicules de transport), mais bénéficiant des structures d'achats et du soutien financier du groupe auquel elle est rattachée. Dans ce modèle, essentiellement retenu par les groupes intégrés, la vente à distance doit assurer – autant que possible – sa viabilité propre. Le deuxième modèle ("in store picking") propose d'organiser la préparation des commandes en magasin. L'activité de vente à distance ne dispose plus de stocks propres, ni d'existence juridique distincte. Conçue comme un service complémentaire s'ajoutant à l'offre de services (de tout ou partie) du réseau de magasins, elle n'a donc pas à être économiquement rentable par elle-même. Elle doit en revanche s'intégrer harmonieusement au fonctionnement du magasin, la préparation des commandes ne devant pas occasionner de gêne pour les clients. Ce mode d'organisation correspond à celui retenu par les chaînes d'indépendants, qui peuvent opter librement pour ce service sans être concurrencés par une structure centrale indépendante.

L'analyse souligne le caractère insuffisant de ces deux modèles. La préparation en entrepôt n'est en effet rentable qu'au-delà d'un certain volume de commandes, alors que la préparation en magasin doit être cantonnée à un nombre modéré de commandes pour rester compatible avec le fonctionnement du magasin : quel modèle retenir dans l'entre-deux ? Les expériences étrangères semblent suggérer l'existence d'une voie médiane "hybridant" ces deux modèles, par l'adjonction d'entrepôts prenant le relais des magasins, dans les zones où la densité de commandes devient trop importante. En parallèle, l'analyse fait également apparaître des différences dans la stratégie de développement de la vente en ligne. Elle oppose une logique de "développement industriel" (infrastructures à rayonnement national, induisant investissements lourds et retours sur

investissements lents) et une logique de "proximité", plus souple, consistant à faire évoluer les infrastructures au rythme de la demande et de l'implantation dans de nouvelles agglomérations.

Au final, c'est bien dans l'organisation de la logistique, et plus particulièrement de la logistique aval (de la préparation des commandes à la livraison au domicile du client) que se jouent les éléments décisifs pour les cybermarchés. A ce titre, des progrès déterminants pourraient avoir lieu dans le futur, soit au niveau de l'offre des prestataires (aujourd'hui insuffisante pour des produits délicats sur le plan logistique), soit grâce au développement de solutions technologiques permettant la livraison à domicile en l'absence du client.

Les PME présentes dans le commerce électronique de produits alimentaires rassemblent une grande diversité d'acteurs. Parmi ces entreprises, comme pour les cybermarchés, il convient de distinguer les "pure players" pour qui l'activité se résume à la vente à distance (principalement, mais pas toujours exclusivement, sur Internet) et les "click and mortar", pour qui le commerce électronique n'est qu'une prolongation du métier de départ (qu'il s'agisse du commerce ou de la fabrication des produits) à un nouveau canal de vente, visant soit à conquérir de nouveaux clients, soit à offrir un nouveau service aux clients actuels. Une série d'entretiens menés auprès d'un échantillon de responsables de ce type d'entreprises nous conduit à identifier trois éléments-clés pour la réussite de l'activité de vente sur Internet.

Afin de se soustraire à la concurrence par les prix, les entreprises de petite taille doivent soigner le positionnement de leur offre : sélection de la gamme de produits, de la cible de clientèle visée, mise en scène d'un "univers" sur le site Internet. Car c'est avant tout la lisibilité et l'originalité de l'offre qui vont faciliter le référencement du site sur les moteurs de recherche et donc sa visibilité auprès de la cible de clientèle. Les PME indépendantes sont par ailleurs contraintes de circonscrire le périmètre géographique de la clientèle à laquelle elles s'adressent. Elles sont en effet souvent "bien armées" pour pourvoir à une demande locale, mais peuvent rencontrer de réelles difficultés à étendre leur zone de couverture au territoire national.

Une fois leur offre élaborée, les entreprises doivent mettre en place une stratégie leur permettant de développer et de fidéliser leur clientèle. Se faire connaître des internautes s'avère souvent plus difficile que prévu pour ces acteurs qui ne bénéficient généralement pas de la notoriété d'une marque. La visibilité du site découle directement des stratégies de référencement auprès des moteurs de recherche, qu'il soit "naturel" ou payant. L'animation du site (offres promotionnelles, mise à jour du catalogue...) et l'évolution vers un site 2.0 visant à créer une communauté de fidèles - et un vivier de clients - sont incontournables pour maintenir l'intérêt des clients potentiels. Ces tâches, fortement consommatrices en temps et exigeantes en créativité, requièrent cependant un investissement personnel jugé dissuasif par nombre d'acteurs, en particulier lorsqu'ils ont la charge de la gestion d'une boutique physique.

Enfin, il est indispensable que les PME soient en mesure de mettre en place et d'organiser le développement de leur activité, d'autant que les prestataires qualifiés sont encore peu nombreux. Il leur faut alors disposer d'un certain nombre de compétences : conception du site, organisation de la logistique, de la livraison au domicile du client... Au-delà d'un savoir-faire plus ou moins

technique, c'est aussi bien souvent – et avant tout – la compétence commerciale de conception de l'offre qui fait défaut, en l'absence d'utilisation d'outils marketing (étude de marché, analyse des pages consultées, suivi des requêtes clients..). Il est frappant de constater que les PME dont l'activité parvient à se développer ont souvent fait évoluer leur projet initial par tâtonnement, en s'ajustant peu à peu aux demandes formulées par les internautes (voire quelquefois les clients du magasin). La stabilisation de l'activité (rythme de croisière) et le désir de croissance qui s'ensuit, mettent dans un deuxième temps en péril un mode de rentabilité souvent difficilement acquis. Les acteurs sont ainsi souvent conduits à remettre en cause leur mode d'organisation : le changement d'échelle impose la création de nouvelles structures (nouvel entrepôt, transformation en point de retrait des commandes...), conduit à rechercher le soutien de prestataires, entraîne des difficultés de coordination avec l'activité en magasin.

Ce travail souligne les désillusions rencontrées par les entreprises qui ont fait le choix de se lancer dans la vente de produits alimentaires par Internet : des cybermarchés tout juste parvenus à mettre en place un modèle économique viable, à des PME qui, rencontrant des difficultés imprévues, s'interrogent parfois sur l'opportunité de poursuivre l'aventure en ligne.

Ces expériences mettent en avant le besoin d'adaptabilité qu'induit cette nouvelle activité : adaptabilité des structures (qui doivent pouvoir évoluer au rythme de la demande), adaptabilité de l'offre (qui doit s'ajuster aux demandes des consommateurs). Cette adaptabilité est particulièrement souhaitable pour les petites structures qui ne peuvent bénéficier de l'assise financière dont disposent les filiales de groupes de la distribution.

INTRODUCTION

Depuis son lancement, il y a une dizaine d'années, le commerce électronique connaît un succès qui ne se dément pas. Fin 2009, les achats en ligne effectués par les particuliers avaient encore progressé de 27% sur un an, selon la Fédération des Entreprises de Vente à Distance (FEVAD). Dans le même temps, le commerce de détail enregistrait un repli de son activité de 2,5% (Banque de France). Mais si le commerce en ligne semble défier la crise économique actuelle, et nourrir l'intérêt de plus en plus de distributeurs, son poids dans l'ensemble du commerce reste très faible. Avec 25 milliards d'euros de chiffre d'affaires attendu en 2009, l'ensemble du commerce électronique représente à peine 2% de la consommation effective des ménages.

Par ailleurs, l'essentiel de la croissance des ventes en ligne est porté par les quelques grands acteurs historiques, engagés dans cette activité avant 2000, qui ont su résister à l'éclatement de la bulle Internet et à son impact sur la "nouvelle économie" naissante (Berry [2005]). Ces acteurs sont positionnés sur les marchés phares du commerce électronique : voyages, produits technologiques ou biens culturels notamment.

Bien qu'il compte dans ses rangs certains acteurs de taille du commerce en ligne, le commerce de produits alimentaires sur Internet peine à émerger de ces classements et semble rester à l'écart de sa dynamique de croissance, en dépit des espoirs suscités par ce marché.

Pourtant, ces dernières années ont été marquées par l'arrivée de nouvelles enseignes de la distribution sur le marché de la vente en ligne et par l'accroissement du nombre de sites marchands hors enseignes. Ce constat semble plaider en faveur d'un nouveau départ de la vente de produits alimentaires sur Internet (VPAI).

Ce rapport propose un état des lieux de la VPAI aux particuliers en France : quelle est réellement l'ampleur du retard du marché des produits alimentaires par rapport aux principaux marchés du commerce électronique ? Peut-on expliquer ce retard ? Quelles sont les perspectives d'évolution de la VPAI pour les années à venir ?

Outre le portrait statistique de ce marché, il s'agit donc d'identifier les entreprises de la VPAI en activité en France. Au-delà des supermarchés en ligne des grandes enseignes de distribution – qui constituent les acteurs les plus visibles et les plus connus de ce marché –, nous nous intéressons également aux opérateurs indépendants : nouveaux acteurs de la vente de produits alimentaires (pure players), acteurs de la vente par correspondance, artisans, petits commerçants alimentaires...

Pour identifier les principaux marchés et les principaux acteurs de la VPAI, nous avons procédé à un recensement des sites marchands présents sur Internet et actifs au début du mois de juillet 2009. L'objectif de ce recensement est de disposer d'un ordre de grandeur du nombre d'acteurs engagés dans la VPAI et de leur répartition sur les principaux marchés.

L'étude des modèles de vente développés par ces acteurs est guidée par deux interrogations principales : l'activité de VPAI est-elle rentable et sous quelles conditions ? La commercialisation

sur Internet des produits alimentaires pose-t-elle des difficultés particulières aux distributeurs, difficultés qui entraveraient l'essor de cette activité ? Pour les commerçants indépendants qui se sont lancés dans la vente en ligne, il s'agit de définir dans quelle mesure et sous quelles conditions la création d'un site Internet marchand contribue au développement de leur activité.

L'analyse des modèles de vente repose sur une revue de la littérature académique et de la presse économique et spécialisée. Les résultats de cette analyse documentaire ont été complétés par une série d'entretiens réalisés auprès d'experts de l'économie numérique et de responsables de sites marchands.

Les résultats de cette recherche sont présentés en deux parties.

La première dresse un état des lieux statistique du commerce électronique de produits alimentaires, et cherche à identifier les principaux freins et leviers à l'achat de ce type de produits du point de vue des consommateurs. Des éléments de comparaison internationale sont également examinés.

La seconde partie décrit les acteurs présents sur ce secteur, et les conditions de leur activité. Les modèles de vente en ligne développés, d'une part, par les supermarchés en ligne et, d'autre part, par les acteurs indépendants, y sont examinés au moyen d'une grille d'analyse commune.

PREMIERE PARTIE

L'objectif de cette première partie est double : dresser un état des lieux statistique du commerce électronique dans son ensemble et de la vente de produits alimentaires sur Internet (VPAI) en particulier, et identifier les principaux freins et leviers à l'achat de ce type de produits du point de vue des consommateurs.

La première section établit un portrait statistique du commerce électronique à partir des principaux indicateurs publiés par les instituts publics et privés. Elle nous permet d'évaluer le retard pris par la distribution alimentaire par rapport aux principaux produits commercialisés sur Internet. Les deuxième et troisième sections cherchent à cerner les raisons de ce retard, en analysant les caractéristiques des acheteurs de produits alimentaires (section 2) puis la façon dont Internet participe aux processus d'achats alimentaires (section 3).

1 LE COMMERCE ELECTRONIQUE ET LA VENTE DE PRODUITS ALIMENTAIRES SUR INTERNET AUJOURD'HUI

Cette première section propose un état des lieux quantitatif du commerce électronique dans son ensemble (1.2) et du marché de la vente de produits alimentaires en ligne (1.3). Pour chacun de ces marchés, nous proposons des éléments de comparaison internationale afin de mieux situer le niveau de développement de la France. Deux données principales sont utilisées pour ce portrait statistique : le montant des volumes d'achats réalisés par les internautes et la part des acheteurs en ligne parmi la population des internautes et parmi la population totale. Ce portrait statistique reste fragile, car l'élaboration du champ statistique du commerce électronique demeure un chantier ouvert (1.1).

1.1 Un champ statistique en construction

Le commerce en ligne est une activité récente. L'observation statistique de cette activité est encore parcellaire et les principaux indicateurs en construction. On cherche ici à assembler les principaux ordres de grandeur actuellement disponibles sur le sujet.

Définition du commerce électronique

"Stricto sensu, le commerce électronique est défini comme l'emploi de moyens électroniques pour commander des biens et services sur un réseau de télécoms. Il se confond alors avec la vente à

distance, c'est-à-dire avec la possibilité d'acheter des biens sans avoir à se déplacer dans un magasin. Les observations et les débats portent le plus souvent sur cet aspect. (...)

On ne peut toutefois limiter l'impact de la numérisation sur le commerce à la seule électronique de la fonction de commande. Les autres fonctions composant l'activité commerciale (la recherche d'informations, le paiement, le service après-vente, la relation au client...) sont aussi impactées par l'emploi des réseaux électroniques. On passe ici du commerce électronique assimilé à la vente à distance à un phénomène plus général, porteur de transformations plus importantes, l'électronisation du commerce."

Source : Rallet [2009], p 2.

1.1.1 Les différentes sources statistiques disponibles

La recherche de données quantitatives concernant les activités de commerce électronique a été effectuée à partir de trois sources principales :

- les instituts de la statistique publique, l'INSEE, le SESSI et EUROSTAT, qui traitent régulièrement les problématiques liées aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et au commerce électronique ;
- les organisations professionnelles qui publient des études sur le commerce électronique en France (FEVAD – Fédération des entreprises de la vente à distance) et en Europe (ACSEL – Association de l'économie numérique) ;
- les instituts d'études privés spécialisés ou généralistes qui réalisent des études et des enquêtes sur les comportements d'achat sur Internet et sur les caractéristiques des commerçants (Benchmark Group, Médiamétrie, GfK...).

1.1.2 Des données éparses pour la France jusqu'à 2006

Cette recherche a révélé l'existence de nombreuses données sur la demande (acheteurs en ligne de produits alimentaires) mais peu d'information sur l'offre (vendeurs, montant des ventes...).

Les données quantitatives relatives à la demande sont disponibles pour la France et pour l'Europe. Elles proviennent principalement des enquêtes INSEE sur les TIC et le commerce électronique et des études réalisées par les instituts privés (Benchmark Group, Médiamétrie, Yuseo...).

Entre 2000 et 2004, l'INSEE a réalisé deux enquêtes sur le thème du commerce électronique à destination des particuliers, en 2000 et 2004, et une enquête sur le commerce électronique en 2002. Bien que ces trois enquêtes traitent des mêmes thèmes, les indicateurs publiés diffèrent quelque peu. Pour pallier ces inconvénients, l'INSEE réalise, depuis 2006, une enquête annuelle sur les TIC et le commerce électronique. Les résultats de cette enquête sont utilisés par EUROSTAT pour la publication de l'Eurobaromètre et pour la réalisation des rapports de la Commission européenne, ainsi que par le SESSI qui publie les tableaux de bord des TIC et du commerce électronique.

Les publications d'EUROSTAT ne mentionnent pas de données sur la France avant 2006. Pour leur part, les tableaux du SESSI antérieurs à 2006 sont estimés sur la base des résultats des enquêtes réalisées par les instituts privés (Benchmark Group, Médiamétrie, Gfk...). La pratique du SESSI consiste à substituer progressivement les données INSEE aux données privées en se concentrant sur un nombre plus réduit d'indicateurs mais dont la qualité statistique est jugée meilleure.

Les dernières enquêtes de l'INSEE fournissent des données sur les caractéristiques et les comportements de la demande (internauts, acheteurs en ligne). Mais elles ne traitent pas de l'activité des entreprises qui commercent sur Internet. Un volet "entreprise" est cependant représenté dans l'enquête, mais il porte uniquement sur les activités de commerce en ligne interentreprises (*BtoB*).

Les données sur l'offre sont moins nombreuses que celles disponibles sur la demande et plus éparpillées. Les enquêtes ponctuelles de l'INSEE sur les TIC et le commerce électronique réalisées en 2000 et 2004 apportent cependant quelques informations. L'enquête de 2000 mentionne la proportion de commerçants proposant des produits et services en ligne par domaine d'activité, ainsi que la part du chiffre d'affaires du commerce de détail en ligne par domaine d'activité. L'enquête de 2004 fait apparaître la part des ventes de produits ou services réalisées sur Internet dans le total des ventes sur Internet et dans la consommation effective du produit par les ménages. Ce dernier indicateur renseigne donc sur les ventes de produits alimentaires sur Internet. Les résultats de l'enquête 2004 ont été commentés dans deux publications "Insee Première" (cf. bibliographie).

1.1.3 Des données fragmentaires sur la VPAI

Le secteur des produits alimentaires en ligne ne fait pas l'objet d'un suivi particulier de la part des instituts statistiques, ni des instituts privés. Les résultats des enquêtes de l'INSEE (exploités par le SESSI depuis 2006) concernent l'ensemble des produits alimentaires, sans autre distinction.

Les instituts d'études privés réalisent des travaux consacrés à quelques segments du marché alimentaire ; il s'agit principalement des cybermarchés, du vin et des produits du terroir. Les méthodologies utilisées sont propres à chaque institut et ne permettent pas de réelles comparaisons des résultats. Benchmark Group utilise un panel de sites de commerce électronique qui inclut des sites alimentaires, tandis que Médiamétrie travaille à partir des enregistrements des paiements en ligne relevés par les centres de cartes bancaires (qui déclarent représenter 80% des achats effectués en ligne en France).

La FEVAD, qui utilise les données des principaux panélistes¹, ne dispose pas d'informations spécifiques au marché des produits alimentaires.

¹ Médiamétrie, etc.

1.2 Le commerce électronique en France

En France, depuis maintenant une dizaine d'années, le commerce électronique connaît une croissance forte et régulière. Néanmoins, comme le souligne Rallet [2009], "la commande en ligne reste un phénomène limité par rapport à l'ensemble du commerce de détail. (...) la commande en ligne reste un marché de niche, celui de la vente à distance dont le poids traditionnel se situe entre 2% et 5% du commerce de détail selon les pays." (1.2.1).

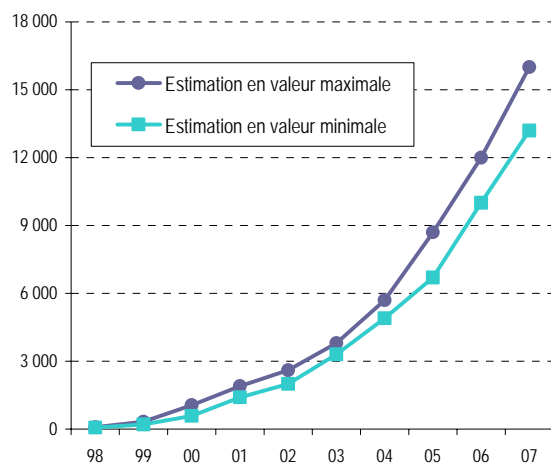
Cette situation est partagée par l'ensemble des pays européens. Elle atteste que le commerce sur Internet se situe encore en phase de décollage, ce qui explique notamment la faiblesse des échanges internationaux dans ce domaine (1.2.2).

1.2.1 Un marché en forte croissance, centré sur quelques produits et services

- **Le marché français : environ 20 milliards d'euros d'achats en 2008...**

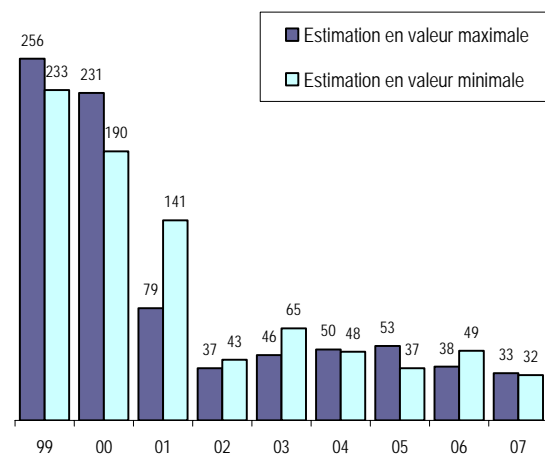
Dans ses tableaux de bord des TIC et du commerce électronique, le SESSI donne une estimation en valeurs maximale et minimale des achats effectués en ligne par les ménages français entre 1998 et 2007. Ces valeurs ont été estimées par le SESSI à partir des données éparées communiquées par la FEVAD, l'ACSEL, Benchmark Group et IDC.

Graphique n°1
Volume des achats en ligne des ménages français (en M€)



Source : SESSI, d'après données FEVAD, ACSEL, Benchmark Group, IDC

Graphique n°2
Taux de croissance annuel des ventes en ligne en France (en %)



Source : SESSI, d'après données FEVAD, ACSEL, Benchmark Group, IDC

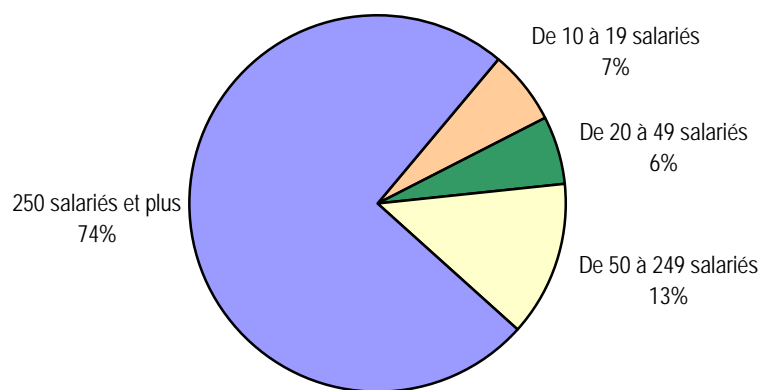
Selon ces estimations, le montant global des achats effectués en ligne par les ménages français serait compris entre 13 et 16 milliards d'euros en 2007. Ce montant recouvre l'ensemble des achats de biens et de services effectués auprès de cybercommerçants français et étrangers. Au cours de cette première décennie d'existence, le commerce électronique a connu une croissance très forte. Après la phase de décollage au tournant du siècle, les ventes en lignes ont progressé de

plus de 40% par an en moyenne entre 2002 et 2007 (entre 44 et 46% selon les estimations hautes et basses).

Cette dynamique semble s'être poursuivie en 2008, si l'on s'en tient aux estimations de la FEVAD qui annonçait un volume des ventes de l'ordre de 20 milliards d'euros (soit entre 25 et 52% de croissance sur un an par rapport aux données hautes et basses du SESSI). Par ailleurs, si la crise économique déclenchée en 2008 a eu un impact sur le rythme de croissance des ventes en ligne, elle n'a pas, pour autant, arrêté cette dynamique. En effet, les résultats publiés par le Journal du Net (JDN, Benchmark Group) rendent compte de la continuité de la croissance des ventes en ligne en France, même si cette croissance se fait à un rythme ralenti. La bonne résistance du commerce en ligne, dans un contexte de récession économique et de stagnation des dépenses de consommation des ménages, peut se comprendre au travers de deux phénomènes complémentaires : d'une part, l'attractivité prix des produits et services vendus en ligne demeure, pour tous, une incitation à l'achat et, d'autre part, la surreprésentation des catégories socioprofessionnelles supérieures dans la population des internautes permet aux commerçants de toucher une clientèle qui dispose de revenus élevés et qui reste moins affectée par la crise que les autres catégories professionnelles.

Pour sa part, l'INSEE estime à 21 milliards d'euros le chiffre d'affaires généré par les ventes sur Internet auprès des particuliers (*BtoC*) par les cybercommerçants français en 2007. Ce chiffre d'affaires comprend les ventes réalisées auprès de clients étrangers (environ 21% des ventes). Les trois quarts de ce chiffre d'affaires ont été réalisés par les entreprises de 250 salariés et plus, soit 15,7 milliards d'euros.

Graphique n°3 - Répartition du chiffre d'affaires généré par les ventes en ligne en BtoC en France en 2007 selon la tranche de taille des entreprises



(Source : INSEE)

• ... effectués par près de 20 millions de cyberacheteurs

Nous ne disposons pas de série statistique longue mesurant le nombre de personnes ayant effectué des achats en ligne en France². Cette donnée doit être calculée à partir de l'estimation du nombre d'internautes et de la part des internautes ayant effectué des achats en ligne.

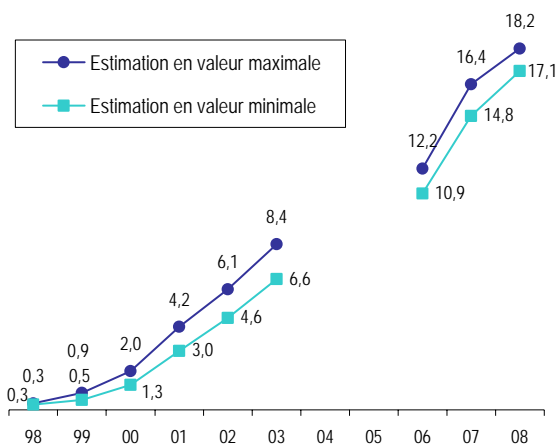
Le SESSI publie, dans ses tableaux de bord des TIC et du commerce électronique, une estimation en valeurs haute et basse du nombre d'internautes français. Il utilise pour cela les données des instituts d'études privés (Médiamétrie/GfK, Ipsos, CSA).

Les instituts privés Ipsos, GfK, Benchmark Group, Jupiter, Nielsen ont publié des données sur la part des internautes ayant effectué des achats en ligne de 1998 à 2003. L'INSEE a publié le même indicateur pour les années 2006 à 2008.

En croisant ces données, il est possible d'estimer le nombre d'internautes ayant effectué des achats en ligne pour les périodes 1998-2003 et 2006-2008.

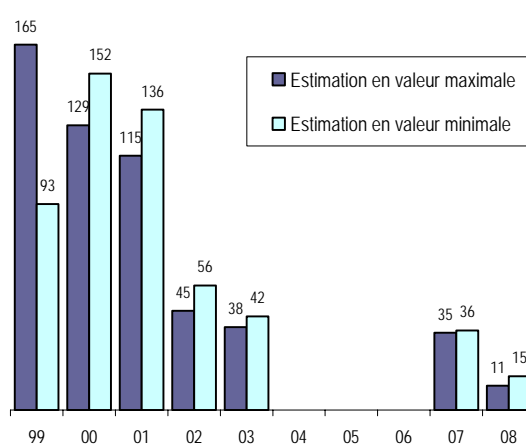
Selon cette estimation, la France compterait jusqu'à 18 millions de cyberacheteurs en 2008. Ainsi, plus d'un internaute sur deux a acheté des produits en ligne (57% de la population des internautes), ce qui équivaut à 40% des Français. La population des cyberacheteurs connaît une croissance plus lente que les volumes d'achats en ligne.

Graphique n° 4
Nombre d'internautes ayant effectué des achats en ligne au cours des 12 derniers mois en France (en millions)



Source : Calculs CREDOC, d'après données SESSI, EUROSTAT, GfK, Benchmark Group, Jupiter, Nielsen

Graphique n° 5
Taux de croissance du nombre de cyberacheteurs en France (en %)



Source : Calculs CREDOC, d'après données SESSI, EUROSTAT, GfK, Benchmark Group, Jupiter, Nielsen

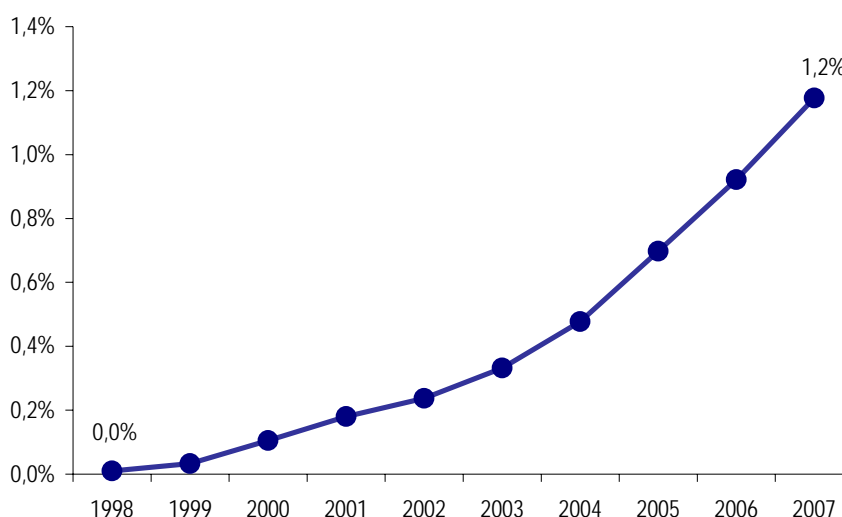
² Les enquêtes réalisées par le CREDOC pour le Conseil Général des Technologies de l'Information (CGTI) et l'Autorité de Régulation des Communications et des Postes (ARCEP) mesurent cet indicateur depuis 2004. Cf. Bigot et Crouette [2008].

Entre 2002 et 2007, elle a augmenté entre 22 et 26% en moyenne annuelle, soit près de deux fois moins rapidement que le volume des ventes. Mais selon EUROSTAT, entre 2007 et 2008, la France est le pays d'Europe qui a enregistré la plus forte progression de la proportion de particuliers ayant commandé des produits en ligne (en hausse de plus de 14%).

- **Le poids du commerce électronique dans le commerce en France**

En 2007, le montant des achats effectués sur les sites marchands français par les particuliers a représenté à peine plus de 1% du montant de la consommation effective des ménages (en retenant la valeur maximale des achats), et 3,6% de l'ensemble des ventes du commerce de détail et de l'artisanat commercial³.

Graphique n°6 - Part des ventes en ligne dans la consommation effective des ménages en France



Source : Calculs CREDOC

- **Quelques produits phares concentrent l'essentiel des ventes en ligne**

Comme le rappelle Rallet [2009], le commerce électronique est concentré sur quelques produits phares : l'informatique, les produits high-tech (équipement média), les biens culturels et de loisirs (livres, CD, DVD, jeux...), les voyages et le tourisme, l'habillement et le linge de maison (héritage de la vente à distance traditionnelle)⁴. Pour certains de ces produits, tels que les réservations de billets d'avion et de train ou les livres, les ventes en ligne avoisinent voire dépassent 10% des ventes totales du secteur. En France, en 2008, les ventes de livres sur Internet ont représenté 8% du chiffre d'affaires du secteur. Au Royaume Uni et en Allemagne, elles ont dépassé 10% et aux États-Unis 15%. La même année, en France, selon les données fournies par GfK, la vente au détail

³ Selon l'INSEE [2008], les ventes de l'ensemble commerce de détail et artisanat commercial s'élevaient à 447,3 milliards d'euros en 2007.

⁴ Rallet [2009], p. 5.

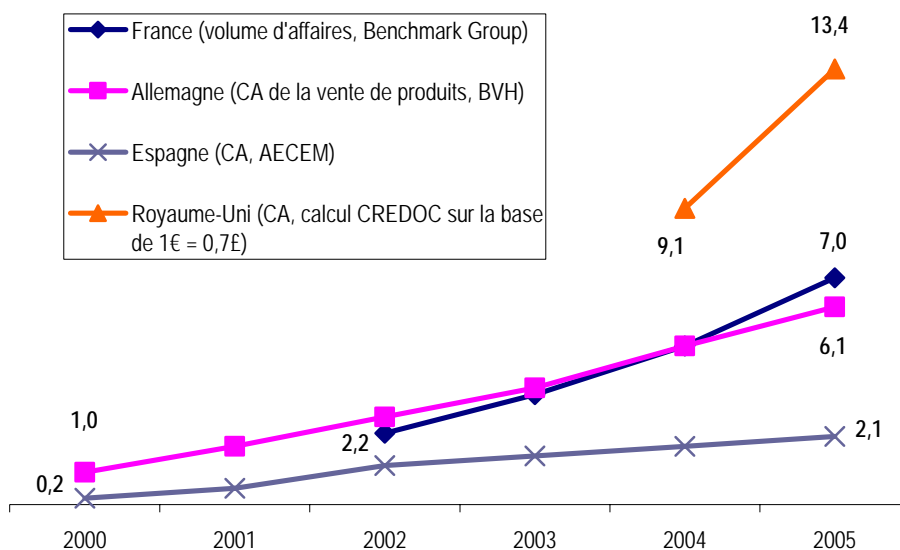
sur Internet d'équipements électroménagers (gros et petits appareils), de produits électroniques grand public, de matériels photographiques et d'équipements de micro informatique représenterait 10% du marché global.

Les produits alimentaires se situent à l'opposé de ces succès ; leurs volumes de vente restent faibles pour ne représenter qu'une part marginale de l'ensemble des ventes du secteur (voir 1.3).

1.2.2 Un niveau de développement intermédiaire par rapport aux autres pays européens

Les données disponibles pour évaluer le montant des achats en ligne réalisés dans les pays européens dont la population est comparable à celle de la France montrent que le commerce électronique dans l'Hexagone se situe à un niveau intermédiaire. Le marché britannique représente, de loin, le principal marché électronique au sein de l'Union européenne avec un montant de plus de 13 milliards d'euros en 2005.⁵ A l'opposé, figure l'Espagne où les activités de vente en ligne peinent à se développer pour représenter tout juste 2 milliards d'euros.

Graphique n° 7 - Évolution du commerce électronique BtoC par pays, en Mrds d'euros courants



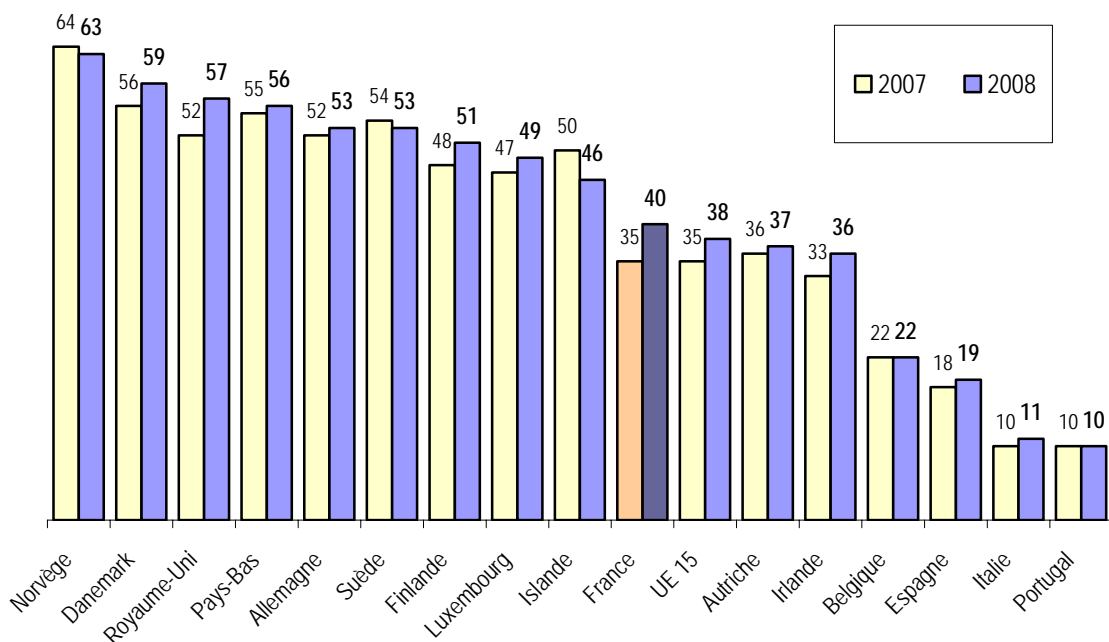
Source : Journal du Net

Les données fournies par EUROSTAT concernant la part des particuliers ayant commandé des biens ou des services sur Internet dans les principaux pays d'Europe révèlent une forte disparité dans le développement du commerce électronique.

⁵ Estimation CREDOC à partir des données fournies par IMRG sur la base d'un taux de change moyen sur la période 2004-2005 de 1€ pour 0,7 £ (données Banque de France).

Les pays d'Europe du Nord (Norvège, Danemark, Pays-Bas, Suède et Finlande), ainsi que le Royaume-Uni et l'Allemagne comptent plus de 50% de cyberacheteurs dans l'ensemble de la population (près de 2/3 pour la Norvège). La part des cyberacheteurs a néanmoins tendance à stagner dans la plupart de ces pays, voire à diminuer (Norvège, Suède et Islande). Les pays d'Europe du Sud (Espagne, Italie et Portugal) enregistrent un très net retard dans l'utilisation d'Internet comme canal de distribution (moins de 20% de la population a commandé des produits par Internet en 2008, et cette part a tendance à stagner).

Graphique n°8 - Part des particuliers ayant commandé par Internet des biens ou des services pour leur usage personnel au cours des 12 derniers mois (en %)



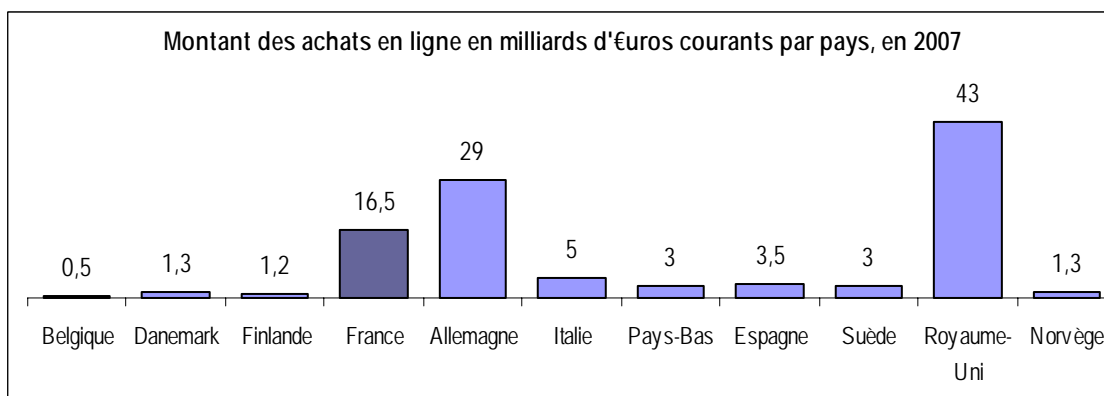
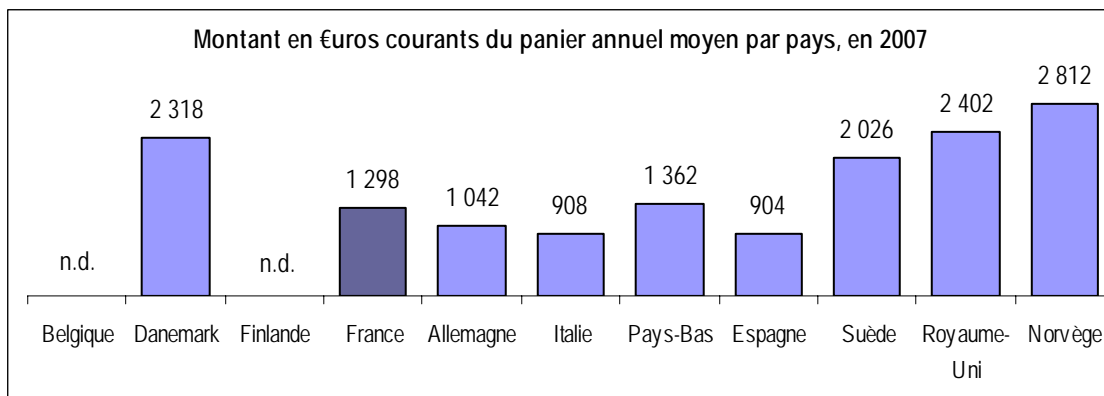
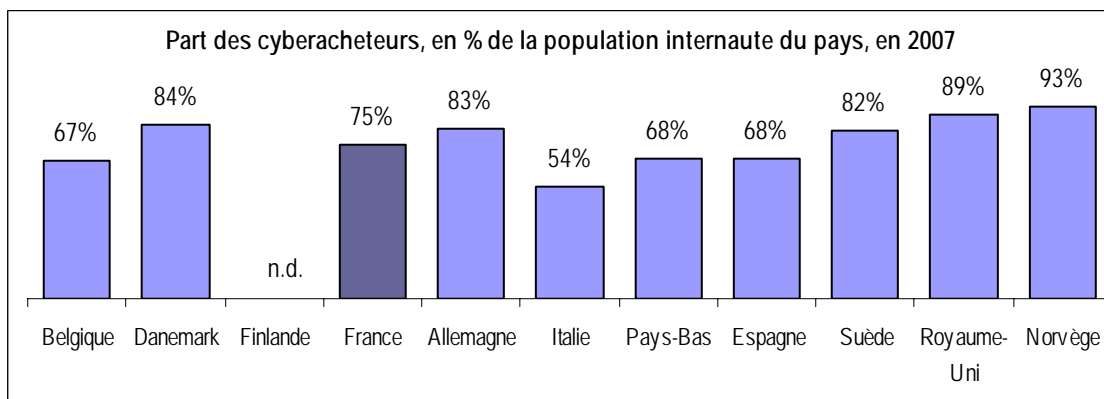
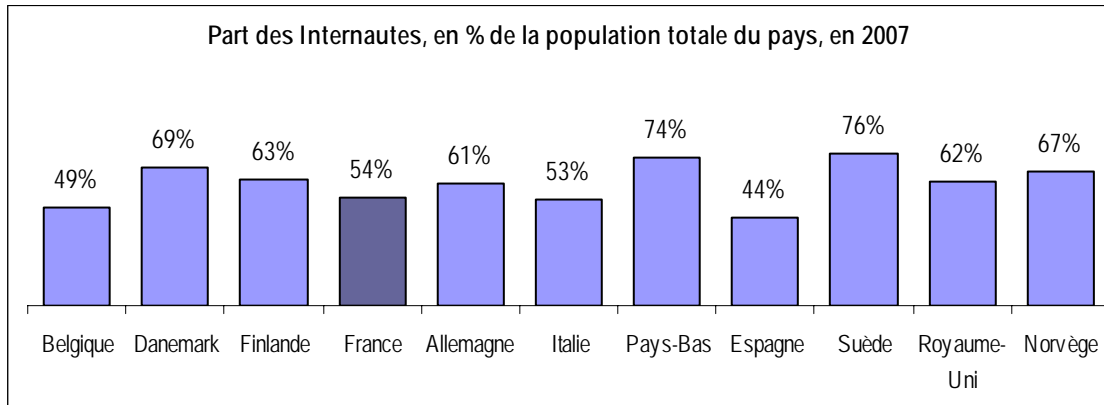
Source : Eurostat

Ces résultats permettent de distinguer trois profils distincts de pays :

- *Les pays proches de la maturité* : Norvège, Danemark, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne, Suède, Finlande et Luxembourg, qui comptent plus de 50% de cyberacheteurs dans l'ensemble de la population.
- *Les pays en croissance* : France, Autriche et Irlande, qui comptent près de 40% de cyberacheteurs dans leur population totale.
- *Les pays en émergence* : Belgique, Espagne, Italie et Portugal, qui ne dépassent pas 20% de cyberacheteurs dans l'ensemble de leur population.

La position intermédiaire de la France en matière de commerce électronique, par rapport aux autres pays européens, est illustrée par les graphiques n°9 suivants, qui portent sur la part des internautes et des acheteurs en ligne dans la population totale, ainsi que sur le panier moyen des achats et sur le montant global des achats réalisés en ligne en 2007.

Graphiques n°9



n.d. = non disponible

Sources : Internet WorldStats, IAB Europe, EIAA, Forrester Research, ComScore, ACSEL, Copilot Partners

On retrouve le partage des ventes autour de quelques produits phares et la faiblesse de la part des produits alimentaires dans les achats en ligne sur les principaux marchés européens. Seul le Royaume Uni fait figure d'exception avec près de 20% des internautes qui déclarent avoir acheté des produits alimentaires en ligne en 2007, contre 1 à 3% des internautes des autres pays européens.

Tableau n°1 - Type de produits achetés sur Internet en 2007 (en % des internautes)

"Pour chacun de ces produits, dites-moi si vous l'avez déjà acheté sur Internet"

	Allemagne	Belgique	Espagne	France	Italie	Portugal	Roy.-Uni
Produits culturels	46%	32%	5%	31%	13%	3%	43%
Voyages/loisirs	38%	36%	10%	27%	19%	3%	47%
Electroménager	33%	17%	3%	16%	7%	1%	31%
Articles de sport	16%	12%	2%	9%	5%	1%	20%
Produits financiers	10%	9%	1%	2%	5%	1%	24%
Bricolage	9%	7%	1%	6%	3%	0%	14%
Meubles	11%	5%	1%	4%	4%	0%	15%
Produits alimentaires	3%	3%	1%	4%	3%	1%	19%

Source : Cetelem [2009]

Le développement du commerce électronique ne repose pas sur les exportations

Les achats électroniques transfrontaliers n'inspirent globalement pas confiance.

Selon "l'Eurobaromètre 298", 37% des Européens interrogés disent qu'ils se sentiraient plus en confiance en achetant auprès de vendeurs ou distributeurs situés dans le même pays qu'eux. Ce qui pourrait constituer une très forte barrière au e-commerce européen. Mais 34% disent qu'ils sont aussi confiants en achetant sur un site de leur pays que sur un site d'un autre pays d'Europe. Ce sont les populations des pays où le commerce en ligne est le plus développé qui s'avèrent les moins confiantes.

Des sites marchands également peu confiants...

Les sites marchands peuvent aussi choisir de ne pas vendre dans certains pays européens, rendant les consommateurs de certains pays incapables d'accéder aux biens et services vendus dans d'autres États membres. Par exemple, une transaction en ligne pourra être interrompue lorsque les données de la carte bancaire révèlent une adresse en dehors du marché ciblé par le e-commerçant. Il arrive également qu'on empêche les consommateurs de visualiser les sites qui visent d'autres citoyens européens. En résulte une fragmentation du marché intérieur européen en ligne.

... et qui se plaignent de nombreux obstacles à la vente transfrontalière

Jusqu'à présent, l'exportation n'était pas une priorité pour les sites marchands européens des pays les plus avancés. La forte croissance du marché intérieur suffisait à leur activité. Néanmoins, il existe beaucoup de raisons expliquant la possible réticence des e-commerçants à étendre leur activité à d'autres pays européens que le leur (cf. tableau ci-dessous).

Source : Journal du Net, "Où en est le e-commerce en Europe", 30 mars 2009

Tableau n° 2 - Principales raisons expliquant la réticence des e-commerçants à vendre dans d'autres pays européens

Coûts potentiellement plus élevés de fraude et de non-paiement	63%
Coûts de mise en conformité avec les différentes réglementations fiscales	62%
Coûts de mise en conformité avec les différentes lois régulant les transactions	60%
Coûts plus élevés pour résoudre les plaintes et les litiges	59%
Coûts de livraison potentiellement plus élevés	57%
Coûts du SAV potentiellement plus élevés	55%
Coûts additionnels résultant des différences entre les langues	45%

Source : "Eurobaromètre 224", 2008

1.3 La VPAI : un marché qui peine à décoller

Le commerce électronique de produits alimentaires demeure un marché marginal, dominé par les supermarchés en ligne qui représentent l'essentiel des échanges marchands dans ce domaine (1.3.1). Cette situation est commune à l'ensemble des pays européens, aucun pays n'ayant atteint le stade de la maturité sur ce marché (1.3.2).

1.3.1 Un marché dominé par les supermarchés en ligne

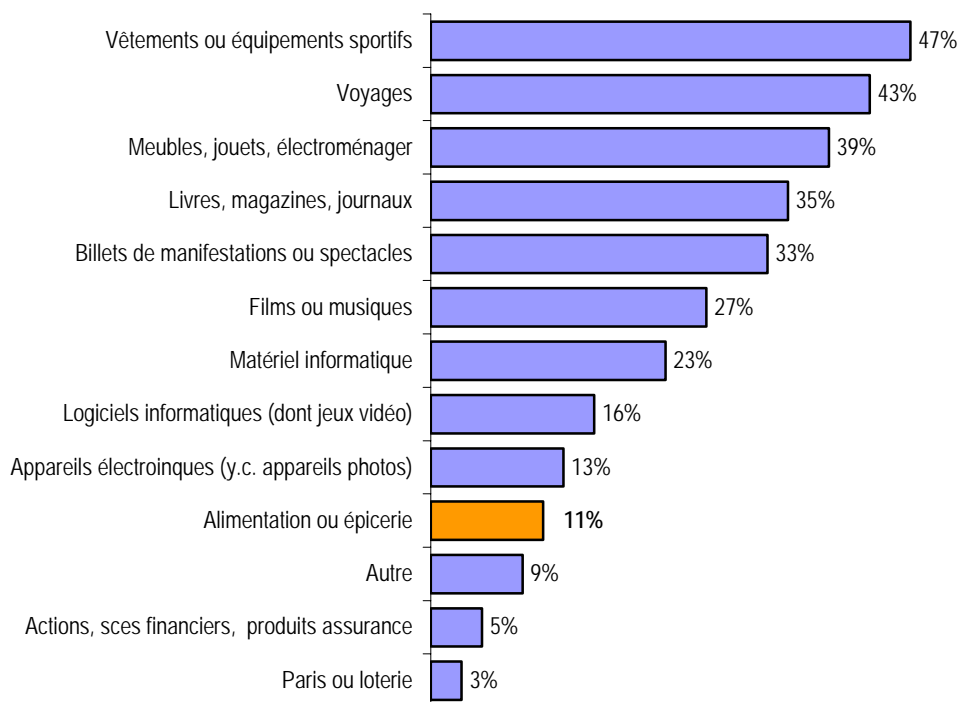
- **Un marché marginal**

Selon l'INSEE, en 2003, les ventes en ligne de produits alimentaires et de boissons représentaient 6,8% de l'ensemble des ventes de produits et services sur Internet.

Ainsi, les achats en ligne de produits alimentaires représentaient, en 2003, entre 224 et 258 millions d'euros.

Contrairement aux principaux biens de consommation vendus en ligne, les produits alimentaires séduisent peu les cyberacheteurs. Les différentes études sur les types de produits achetés par les internautes montrent que seulement 11% d'entre eux ont commandé des produits alimentaires en ligne en 2008 (SESSI) ; ce qui fait de l'alimentation la catégorie de produits la moins vendue sur Internet avec les voitures.

Graphique n° 10 - Biens et services les plus achetés début 2008 sur Internet pour un usage privé, au cours des 12 derniers mois (en % des cyberacheteurs)



Sources : SESSI 2008, INSEE

- **Une part infime des dépenses de consommation alimentaire des ménages**

La part des achats de produits alimentaires effectués sur les sites marchands français représente moins de 1% des dépenses de consommation des ménages en produits alimentaires et en boissons (dont boissons alcoolisées).

Si l'on s'en tient à la donnée de l'INSEE pour l'année 2003 (en l'absence d'une actualisation de cet indicateur), la part des achats de produits alimentaires dans l'ensemble des achats des particuliers serait près de deux fois plus faible sur Internet que dans l'ensemble des dépenses des ménages (6,8% contre 12,4%).

Selon Faverie [2003], les ventes de produits alimentaires et de boissons sur Internet s'élevaient à 80 millions d'euros en 2001, soit 12% du total des achats réalisés en ligne. Cette donnée indiquerait une baisse très rapide de la part de marché de l'alimentation sur Internet.

Tableau n° 3 - Montant de la consommation effective par fonction

En M€ courants	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Consommation effective des ménages	926 754	954 977	1 009 594	1 053 937	1 098 222	1 145 475	1 194 947	1 247 292	1 301 449	1 359 262
Prod. alimentaires et boissons non alcoolisées	105 971	107 962	112 679	119 301	123 769	128 305	130 626	132 836	135 955	139 987
Boissons alcoolisées	12 315	12 829	13 239	13 627	14 078	14 092	14 306	14 184	14 294	14 567
Total Produits alim. et boissons (y.c.alcoolisées)	118 285	120 791	125 918	132 928	137 847	142 397	144 932	147 020	150 249	154 554
Part produits alim. dans la conso effective	12,8%	12,6%	12,5%	12,6%	12,6%	12,4%	12,1%	11,8%	11,5%	11,4%

Source : INSEE, Consommation des ménages 2007

- **La place prépondérante des supermarchés en ligne**

En 2003, selon le SESSI, le volume des achats alimentaires effectués en ligne par les ménages français était compris entre 224 et 258 millions d'euros. Quatre enseignes détiennent l'essentiel de cette activité. Il s'agit des quatre supermarchés en ligne historiques : Auchandirect, Ooshop, Houra et Télémarket, dont le chiffre d'affaires cumulé s'élevait à 143 millions d'euros en 2003 (dernière année pour laquelle on dispose des comptes de Télémarket)⁶.

Le chiffre d'affaires des quatre cybermarchés français historiques était estimé à 154 millions d'euros en 2004 (Benchmark Group), soit entre 40 et 46% du volume des achats en ligne de produits alimentaires estimé par le SESSI, et à 250 millions d'euros en 2008 (www.ecommercemag.fr).⁷

Hormis les cybermarchés, les autres segments du marché de l'alimentation en ligne sont peu suivis par les instituts d'études spécialisés. On dispose donc de peu d'informations pour estimer leurs montants respectifs. On peut néanmoins proposer une estimation globale à partir des données disponibles pour l'année 2003. Sachant que le marché de l'alimentation représentait environ 250 millions d'euros – dont 150 millions seraient directement imputables aux quatre cybermarchés historiques –, on en déduit que les ventes attribuables aux autres acteurs s'élevaient environ à 100 millions d'euros.

Tableau n° 4 - Volumes d'achats en ligne des ménages français en 2003 (en M€)

	Estimation basse	Estimation haute
Ensemble des produits alimentaires et boissons	224,4	258,4
Supermarchés en ligne	132,0	152,0
Autres produits alimentaires dont vins	92,4	106,4

Source : *Estimations CREDOC, d'après données INSEE, SESSI, Benchmark Group, Diane*

1.3.2 Une situation commune à l'ensemble des pays européens

La VPAI reste un marché marginal, même au Royaume Uni où il est le plus développé du monde. Sur ce marché de 1,3 million de clients, les achats de produits alimentaires en ligne sont estimés à seulement 2% du total du marché alimentaire national (Dall'Olmo Riley & al. [2007]). Selon les estimations du cabinet KSA, en Europe, la part des ventes sur Internet dans le commerce

⁶ Le calcul du chiffre d'affaires cumulé a été effectué à partir des comptes des entreprises publiés par la Coface dans sa base de données Diane. Télémarket ne publie plus ses comptes depuis 2004. Ce résultat est compatible avec les données de Benchmark Group pour l'année 2004. En effet, avec une part de marché de 4% des ventes aux particuliers sur Internet, le chiffre d'affaires de l'ensemble des cybermarchés serait compris entre 132 et 152 millions d'euros en 2003.

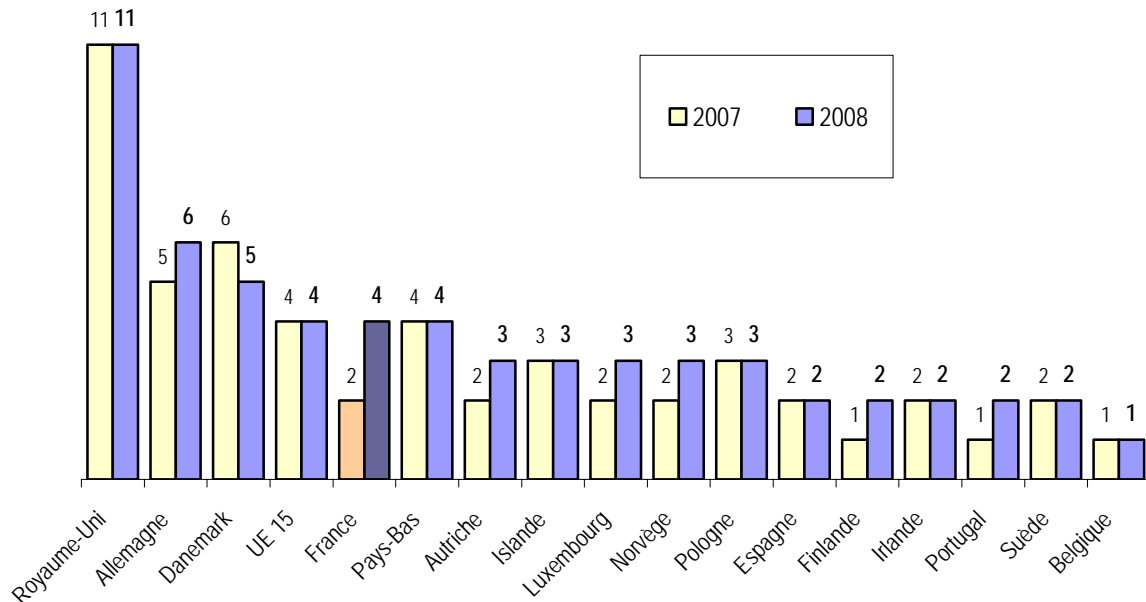
⁷ www.ecommercemag.fr, E-commerce, n° 17, 1^{er} avril 2009 : "La grande distribution alimentaire se structure sur le Web" ; L'Expansion, 1^{er} décembre 2008, soit 0,4% de l'ensemble des dépenses effectuées par les particuliers dans les magasins des grandes enseignes.

alimentaire est inférieure à 2% du total, et ne devrait pas dépasser les 3% dans les trois ou quatre prochaines années⁸. Cette part est estimée à moins de 3% aux États-Unis (Leite Ferreira [2009]).

L'estimation des marchés européens à partir de l'indicateur de la part des cyberacheteurs en ligne de produits alimentaires dans la population internautes confirme le caractère marginal de ce marché. On retrouve par ailleurs la dynamique de croissance de la France, soumise à un possible effet de rattrapage des pays les plus avancés. En effet, selon EUROSTAT, la part de la population des acheteurs en ligne de produits alimentaires a doublé en France entre 2007 et 2008 pour représenter 4% de la population des internautes et 11% de la population des cyberacheteurs. Si la population des acheteurs en ligne de produits alimentaires reste marginale, à l'instar de ce que l'on peut observer sur les principaux marchés européens, son évolution pourrait rendre compte d'une dynamique de rattrapage des pays les plus avancés sur ce marché, dont le Royaume Uni.

Pour ce dernier, toutefois, on peut s'interroger sur la signification de la stabilisation de la part des acheteurs de produits alimentaires, entre 2007 et 2008, tant dans la population totale des internautes (11% en 2008) que dans celle des acheteurs en ligne (19% la même année). Si cette stagnation de la part des acheteurs devait rendre compte de l'arrivée à maturité du premier marché mondial de l'alimentation en ligne, cela limiterait significativement les perspectives de développement de ce marché.

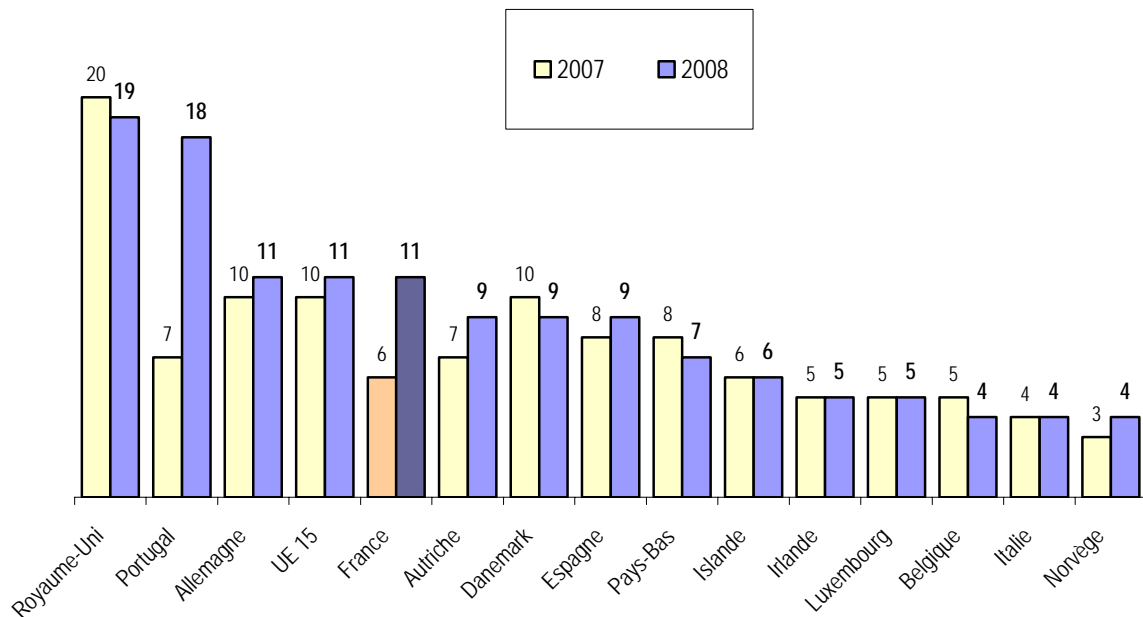
Graphique n° 11 - Part des internautes ayant commandé des produits alimentaires sur Internet au cours des 12 derniers mois (en % des internautes)



Source : Eurostat

⁸ www.ecommercemag.fr, E-commerce, n° 17, 1^{er} avril 2009 : "La grande distribution alimentaire se structure sur le Web".

Graphique n° 12 - Part des cyberacheteurs ayant commandé des produits alimentaires sur Internet au cours des 12 derniers mois (en % des internautes ayant commandé des produits alimentaires sur Internet au cours des 12 derniers mois)



Source : Eurostat

Il ressort de ces éléments de comparaison qu'aucun pays n'a atteint la maturité sur ce type de marché et que le secteur de la vente en ligne de produits alimentaires doit encore être considéré comme un marché en phase de décollage (Dall'Olmo Riley & al. [2007]).

2 LES ACHETEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES SUR INTERNET

Si les acheteurs de produits alimentaires en ligne sont peu nombreux, cela ne peut s'expliquer par un quelconque déterminisme technologique (2.1). Par ailleurs, le profil-type de cette clientèle ne diffère pas vraiment de celui des autres acheteurs en ligne (2.2), ce qui tend à invalider l'idée selon laquelle la vente de produits alimentaires serait réservée à une niche particulière de clients.

2.1 Beaucoup de cyberacheteurs ... peu attirés par l'alimentaire

Le retard des ménages français en équipement informatique et en connexion Internet est régulièrement considéré comme une explication du moindre développement du commerce en ligne par rapport aux autres pays européens. Si la situation a sensiblement évolué au cours des dernières années, on constate surtout que le déterminisme technologique ne saurait expliquer le

faible développement du commerce alimentaire en ligne. L'émergence d'une clientèle pour ce marché semble avant tout conditionnée par la diffusion de pratiques sociales au sein de la population des cyberacheteurs.

2.1.1 Le retard technologique s'estompe mais n'explique pas tout

- **Le retard technologique par rapport aux pays les plus avancés s'estompe**

Si la fracture numérique persiste, les études du SESSI révèlent que, au cours des dernières années, les taux d'équipement des ménages français ont progressé de façon à se rapprocher de la moyenne européenne, voire à la dépasser dans certains domaines tels que l'accès à Internet haut débit.

Tableau n°5 – Taux d'équipement des ménages en 2008

En % des ménages	France	UE-27	Allemagne	Roy.-Uni	Pays-Bas	Espagne
Micro-ordinateur	68	68	79	75	83	60
Accès à Internet	52	60	75	71	86	51
Accès Internet haut débit	57	48	55	62	74	45
Téléphone mobile*	90	104*	118*	118*	106*	109*
TV numérique	66	-	30	86	-	56

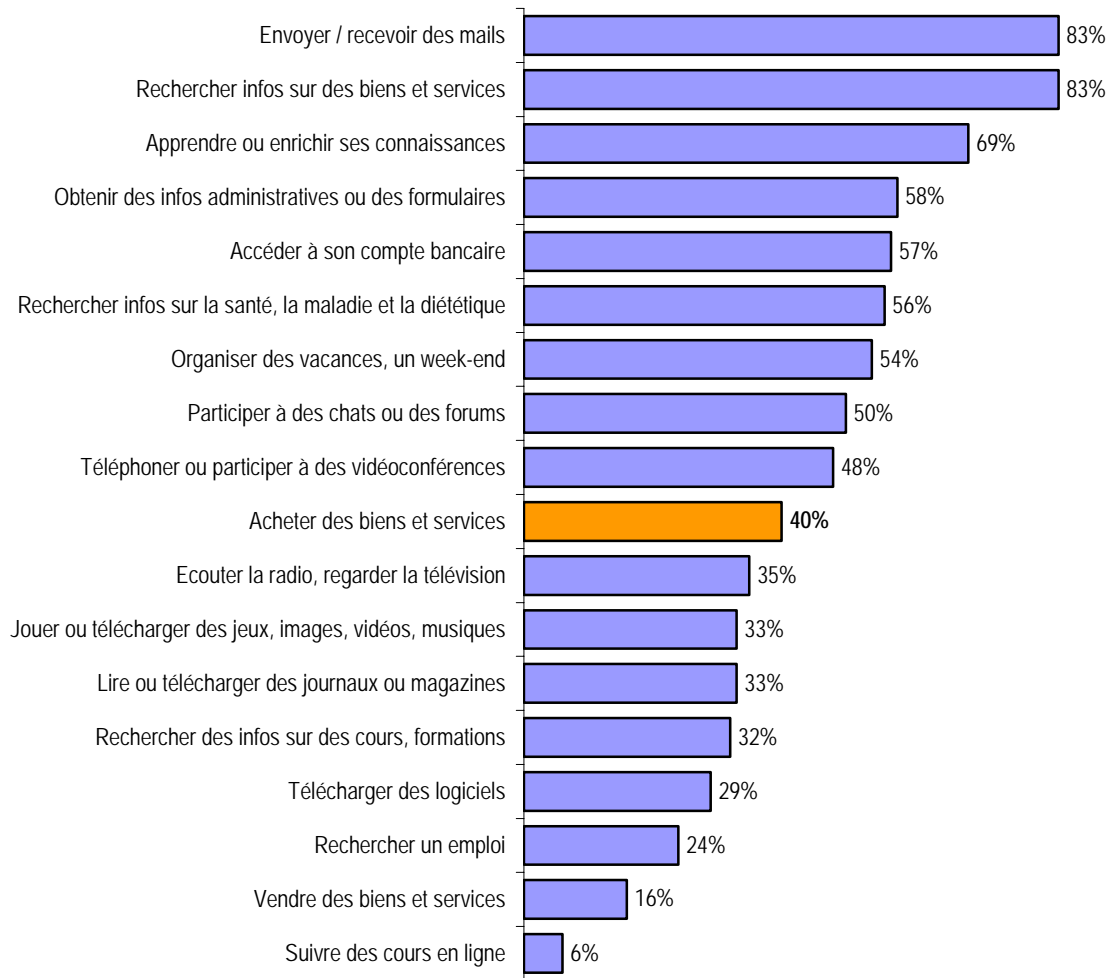
* Taux de pénétration du téléphone mobile : abonnés pour 100 habitants en 2007 (UIT)

Source : SESSI

- **Le déterminisme technologique ne permet pas d'expliquer la faiblesse de la VPAI**

La question du déterminisme technologique fait apparaître un phénomène tout aussi déterminant que l'accès à Internet pour le développement du commerce en ligne : l'usage qui est fait de l'Internet. En 2008, la part des acheteurs dans la population des internautes français était de 40%. Ce qui signifie que 60% des internautes ont un usage non marchand de l'Internet. Les tableaux de bord du SESSI montrent que les principaux usages de l'Internet par les particuliers portent sur la recherche et le partage d'informations.

Graphique n° 13 – Les principaux types d'utilisation de l'Internet en France début 2008, au cours des trois derniers mois (en % des internautes)



Source : SESSI 2008, INSEE

Comme le montrent les travaux de Le Guel & al. [2005], les pratiques liées à l'Internet sont influencées par différentes variables. Outre les données socioéconomiques (âge, niveau d'études, CSP), l'expérience et le voisinage social jouent également un rôle déterminant. Selon cette étude, un individu aura une probabilité beaucoup plus grande d'acheter sur Internet si une large partie de son entourage achète aussi en ligne. Ainsi, l'accès à la toile ne suffit pas à engendrer les usages liés à l'Internet en raison de la relative complexité qui accompagne certaines transactions électroniques en ligne⁹. Le rôle de l'expérience a également été évalué par l'INSEE. Selon Berry [2005], la moitié des internautes qui se connectent quotidiennement à Internet achètent en ligne, contre 15% des personnes qui se connectent entre une et trois fois par mois. Ainsi, "*une fois le premier achat effectué, l'internaute n'a plus la même réticence à acheter à nouveau et ses anciens freins disparaissent*". Dès lors, il n'est pas étonnant de constater que, parmi la population des internautes qui se connectent depuis plus de cinq ans, plus de deux internautes sur trois achètent

⁹ Les auteurs reprennent un constat établi par Amable & al., in Le Guel & al. [2005].

en ligne contre un peu plus d'un sur quatre parmi la population des internautes débutants (moins d'un an de connexion) (TNS Sofrès, 2005)¹⁰.

Tableau n° 6 – Les déterminants d'une connexion à domicile et de l'achat en ligne

Facteurs	Connexion Internet à domicile	Achat en ligne
Stimulants	<ul style="list-style-type: none"> • Ménage avec enfants • Chef de famille cadre ou profession intellectuelle supérieure • Habitant en zone urbaine • Possession d'un téléphone portable, d'un ordinateur de poche, d'un appareil photo numérique • Au moins un membre de la famille utilise régulièrement Internet sur son lieu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entourage achète aussi sur Internet • Utilisateur expérimenté de l'informatique et Internet
Freins	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de famille ayant plus de 65 ans • Chef de famille ouvrier • Niveau d'étude inférieur au Bac • Habitant en zone rurale 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entourage n'achète pas sur Internet • Cadre ou profession intellectuelle supérieure • Moins de 20 ans
Neutres	<ul style="list-style-type: none"> • Possession d'une console de jeu vidéo • Abonnement à une chaîne payante 	<ul style="list-style-type: none"> • Sexe • Localisation • Possession d'autres équipements TIC • Qualité de la connexion Internet (haut débit ou bas débit)

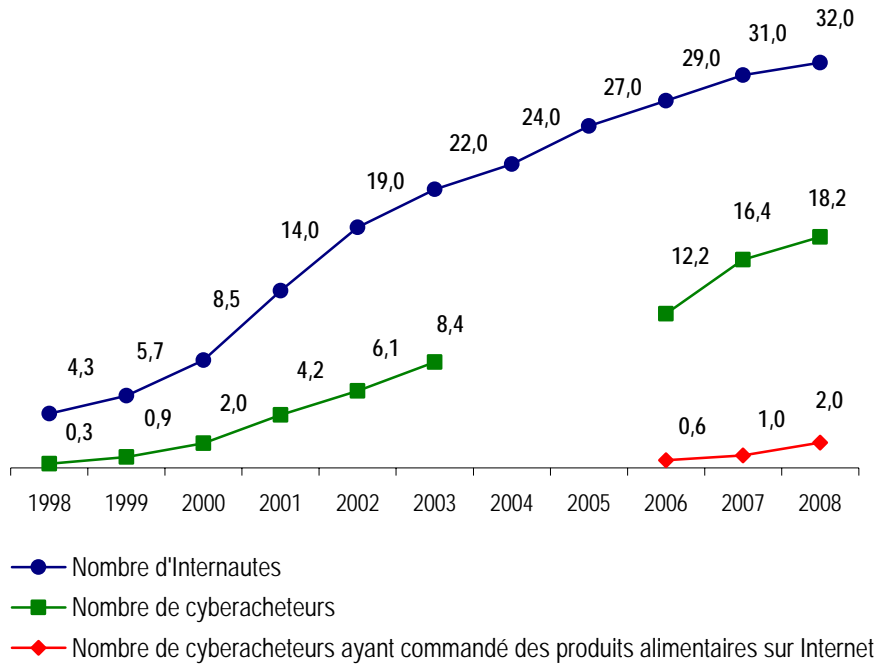
Source : Le Guel & al. [2005]

2.1.2 Les cyberacheteurs alimentaires : une espèce rare... en voie d'apparition ?

A partir des données fournies par l'INSEE et le SESSI relatives au nombre d'internautes en France entre 1998 et 2008, à la part des internautes ayant acheté des produits alimentaires en ligne dans la population des internautes et à la part des internautes ayant acheté des produits alimentaires en ligne dans la population des cyberacheteurs, il est possible d'estimer le nombre des acheteurs de produits alimentaires en ligne. On dénombre ainsi, en 2008, 32 millions d'internautes en France, 18 millions de cyberacheteurs et seulement 2 millions de cyberacheteurs alimentaires.

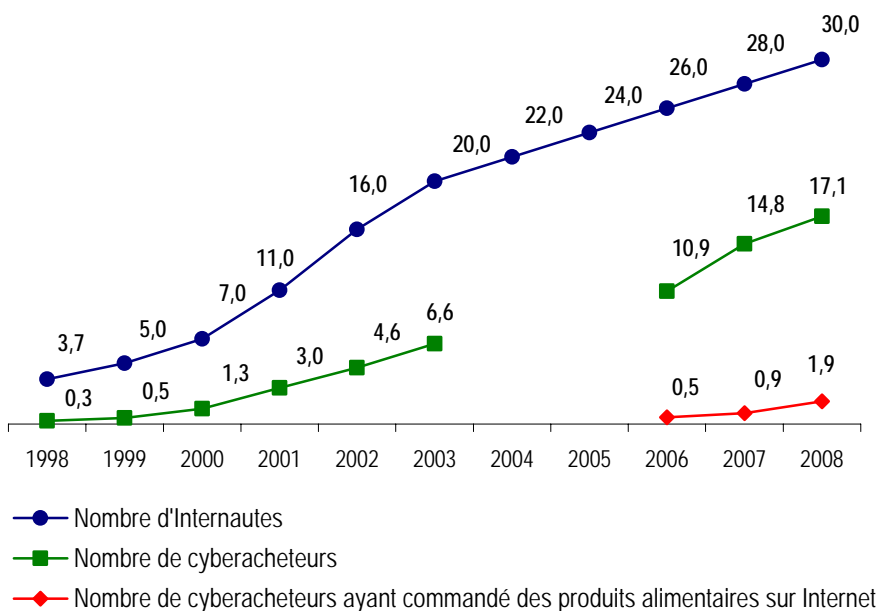
¹⁰ Journal du Net, 31 août 2009.

Graphique n° 14 – Nombre d'internautes, de cyberacheteurs et de cyberacheteurs de produits alimentaires en France (estimation en valeur maximale, en M€)



Source : estimations CREDOC, d'après données SESSI, EUROSTAT, Ipsos, GfK, Benchmark Group et Nielsen

Graphique n° 15 – Nombre d'internautes, de cyberacheteurs et de cyberacheteurs de produits alimentaires en France (estimation en valeur minimale, en M€)



Source : estimations CREDOC, d'après données SESSI, EUROSTAT, Ipsos, GfK, Benchmark Group et Nielsen

On constate une fois de plus que la faiblesse du marché de l'alimentation en ligne ne tient pas à un déterminisme technologique, dès lors que près des deux tiers de la population sont équipés en accès à Internet. De plus, la marge de progression de ce marché – en termes de croissance de la clientèle – ne réside pas dans la conversion des internautes non-acheteurs en cyberacheteurs car, dans ce cas, le nombre d'acheteurs peut au mieux doubler (en passant de 18 à 32 millions). Le véritable enjeu pour le secteur de la VPAI est d'amener les 18 millions de cyberacheteurs à commander en ligne des produits alimentaires car le nombre de clients potentiels pourrait alors être multiplié par près de dix.

Ce constat nous amène à nous interroger sur les caractéristiques distinctives des acheteurs en ligne en général et des acheteurs en ligne de produits alimentaires en particulier. En d'autres termes, la VPAI s'adresse-t-elle à un segment de consommateurs particulier ? Si tel était le cas, ce serait alors véritablement une niche de marché et il est probable qu'elle aurait atteint une large part de son potentiel. Ou, au contraire, la VPAI s'adresse-t-elle potentiellement à tous, même s'il est probable que ses clients actuels sont plus spécifiquement concentrés sur un segment de population ? Dans cette perspective, il nous restera à identifier les principaux freins à son développement du point de vue des consommateurs.

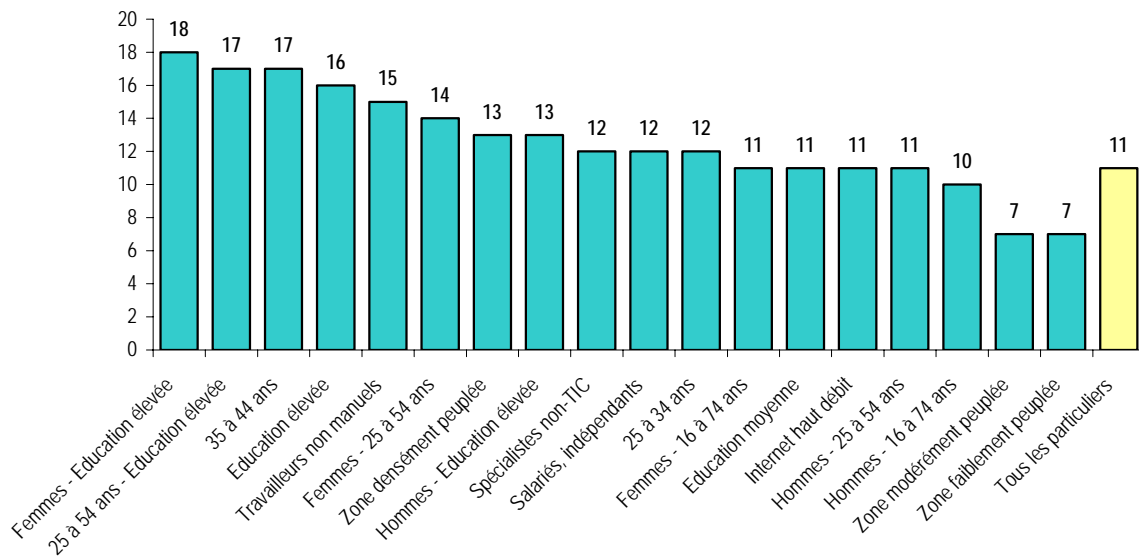
2.2 Qui sont les cyberacheteurs alimentaires ?

En France, les acheteurs en ligne de produits alimentaires présentent un profil sociodémographique sensiblement identique à celui des acheteurs en ligne d'autres produits : ils possèdent un niveau d'éducation élevé, pratiquent des activités professionnelles non manuelles, appartiennent aux CSP+. La surreprésentation des femmes au sein de cette population est la seule caractéristique (faiblement) distinctive par rapport à une population de cyberacheteurs encore à dominante masculine.

Ainsi, à l'instar de l'activité des courses traditionnelles, la responsabilité de la commande alimentaire en ligne semble échoir à la femme dans la majorité des cas. Cette dernière est souvent mère de famille. En effet, les jeunes couples actifs avec enfants constituent la clientèle-type des supermarchés en ligne, aussi bien en France qu'aux États-Unis (Kempiak & Fox [2002]) ou en Suisse (*Le Temps*, 9 janvier 2008).

En 2008, 18% des femmes internautes ayant reçu une éducation scolaire élevée ont acheté des produits alimentaires sur Internet, contre seulement 11% de l'ensemble des cyberacheteurs français. Parmi les profils les plus enclins à commander des produits alimentaires sur Internet se trouvent les particuliers ayant reçu une éducation scolaire élevée, âgés de 25 à 54 ans, qui ne sont pas des travailleurs manuels et qui vivent dans des zones densément peuplées.

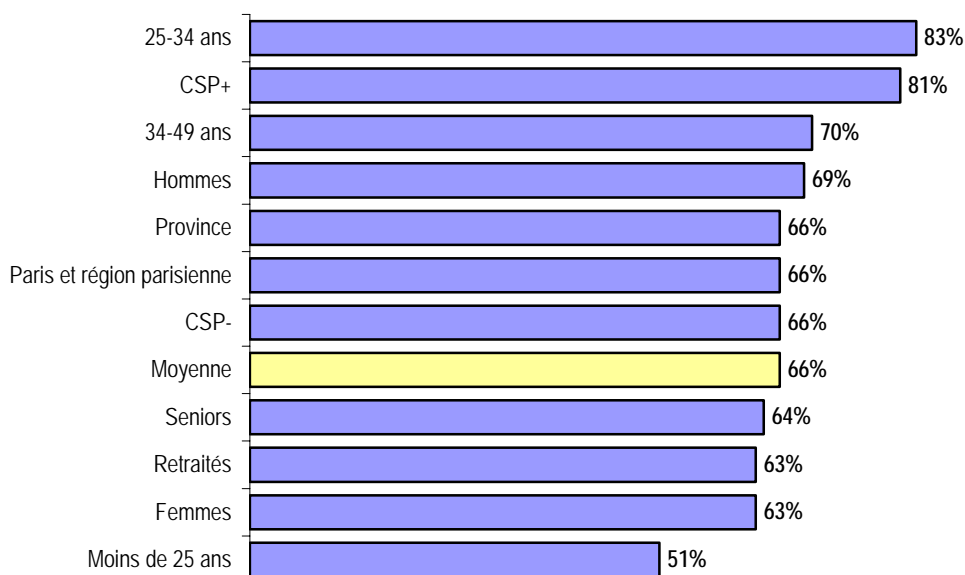
Graphique n° 16 - Profil des principaux cyberacheteurs de produits alimentaires en France en 2008 (en % des internautes ayant commandé des produits sur Internet pour leur usage personnel au cours des 12 derniers mois)



Source : Eurostat

Selon l'INSEE, la population des acheteurs en ligne se caractérise, en 2008, par une surreprésentation des cadres et professions libérales et des personnes âgées de 20 à 49 ans. Le profil-type de l'acheteur jeune, CSP+, masculin et urbain reste de mise malgré une lente démocratisation des achats, qui se traduit notamment par une hausse sensible de la part des femmes parmi la population des cyberacheteurs¹¹.

Graphique n° 17 – Profil démographique des cyberacheteurs, au 1^{er} trimestre 2008



Source : Journal du Net, "Évolution de la population d'acheteurs en ligne en France", 17 juin 2008

¹¹ Pour Roustan, Lehuédé & Hébel [2005], la parité hommes-femmes dans les achats en ligne était déjà de mise en 2004.

Ces données sur les profils-types des acheteurs en ligne de produits alimentaires et non alimentaires ne permettent pas de conclure de façon tranchée et définitive qu'il existe une clientèle-type pour le marché de l'alimentation. Pour certains observateurs, le commerce alimentaire en ligne dispose de perspectives de développement favorables. S'il touche encore presque exclusivement des citadins, le développement de l'offre en ligne devrait conjuguer ses effets aux nouveaux usages des internautes et à l'apparition de nouveaux profils d'internautes de plus en plus enclins à acheter sur Internet, pour favoriser le développement de la VPAI¹². Or, une telle perspective suppose que les cyberacheteurs, certes de plus en plus nombreux, trouvent un intérêt à faire leurs courses alimentaires en ligne.

3 FAIRE SES COURSES ALIMENTAIRES SUR INTERNET : AVANTAGES ET INCONVENIENTS

La VPAI constitue une réponse efficace à certaines situations de la vie courante pendant lesquelles il s'avère impossible de se déplacer en magasin (3.1). Ainsi, le recours à Internet pour faire ses courses courantes s'apparente encore à une solution occasionnelle pour la majorité des individus. La conversion des internautes à l'achat en ligne repose en grande partie sur une relation de confiance que les distributeurs doivent contribuer à instaurer avec leur clientèle (3.2). Cette relation de confiance est d'autant plus essentielle que, dans le domaine des achats alimentaires, les consommateurs sont particulièrement sensibles à la qualité de la prestation délivrée et n'hésitent pas à retourner dans les magasins en cas de problème (et même lorsqu'ils n'en rencontrent pas) (3.3).

3.1 Une solution pour des situations particulières de l'existence

Les comportements d'achats alimentaires semblent suivre deux logiques en partie distinctes : une logique "économique" qui repose sur la recherche d'efficacité du processus de magasinage, et une logique de "socialisation des individus" au travers de leurs activités commerciales (3.1.1). Les observations faites sur les comportements d'achats alimentaires en ligne tendent à révéler qu'Internet serait avant tout mobilisé dans une perspective d'efficacité du processus d'achat (3.1.2). Dès lors, un des enjeux pour le développement du commerce alimentaire en ligne serait de trouver sa place dans les mécanismes complexes qui contribuent à la socialisation des individus.

¹² www.ecommercemag.fr, E-commerce, n° 17, 1^{er} avril 2009 : "La grande distribution se structure sur le Web" ; Dang Nguyen & Mével [2007].

3.1.1 Entre efficacité et socialisation

- **La suprématie des grandes surfaces dans les achats alimentaires des Français**

Pour leurs achats alimentaires, les ménages fréquentent tous les formats de magasin, mais ils privilégient les grandes surfaces. En 1999 déjà, selon l'INSEE, 87% des ménages se rendaient chaque semaine dans une grande surface alimentaire ou dans un magasin maxidiscounte. Ils étaient 30% à continuer de fréquenter les marchés et 65% les boulangeries. Toutefois, près des trois quarts des dépenses alimentaires étaient réalisées dans les grandes surfaces (supers et hypermarchés) et les maxidiscounts. Les magasins de proximité de type supérette et petite alimentation générale répondaient essentiellement à des achats de dépannage et servaient une clientèle âgée. Pour leur part, les boucheries et charcuteries de proximité conservaient une clientèle fréquentant par ailleurs les grandes surfaces (Eymard [1999]). Il ressort de cette enquête de fréquentation des formats de magasin, que la grande surface est le lieu d'achat favori des ménages, et notamment des couples avec un ou deux enfants ayant un niveau de vie moyen et dont le chef de famille est actif.

Dans leur enquête sur le commerce en 2005, Moati & al. ont observé des comportements de magasinage similaires, marqués par la multi-fréquentation des formats et par la suprématie des grandes surfaces alimentaires. Les personnes interrogées déclaraient fréquenter en moyenne, chaque mois, 3,9 circuits alimentaires sur les 9 étudiés. Pour les auteurs, les consommateurs ont appris à "zapper" d'un circuit à l'autre afin d'exploiter la complémentarité des différents formats de magasin et de trouver des réponses appropriées à la diversité de leurs besoins.

**Tableau n° 7 - Les GMS, pierre angulaire des stratégies de magasinage
(Proportion d'individus ayant déclaré fréquenter le circuit, quelle que soit la fréquence)**

Hypermarché	87,6%
Supermarché	80,5%
Marché	76,0%
Hard-discount	60,8%
Commerce alimentaire spécialisé	60,6%
Supérette	47,7%
Epicerie de quartier	47,6%
Magasin de surgelés	39,6%
Internet	2,6%

Source : Enquête Commerce 2005, CREDOC

L'enquête Commerce 2005 du CREDOC confirme que les grandes surfaces, et notamment les hypermarchés, disposent d'un avantage concurrentiel fort sur les autres formats, qui repose sur leur efficacité en matière de massification des achats. Dans leur étude sur les courses ordinaires, Barth & Antéblan [2008] notent également que les femmes responsables des courses jugent les grandes surfaces pratiques, organisées et efficaces pour leurs achats alimentaires.

- **Choix des magasins : de la proximité géographique à la proximité "sociale"**

La question de l'efficacité des grandes surfaces est en partie liée à celle de la proximité géographique des magasins. Faire ses courses efficacement c'est d'abord les faire à proximité de son domicile. Selon l'enquête Commerce 2005 du CREDOC, plus d'un consommateur sur deux considère la proximité comme déterminante dans son choix en matière de magasinage alimentaire. Les critères de prix et de choix arrivent à égalité en deuxième position des critères privilégiés par les personnes interrogées.

L'attrait des consommateurs pour la proximité du magasin constitue *a priori* un argument favorable au développement du commerce en ligne. En effet, si l'on considère que les consommateurs recherchent avant tout l'aspect pratique dans la proximité géographique (se rendre rapidement sur le lieu de magasinage et en revenir de même), ils devraient être sensibles à la prestation de livraison à domicile dans des délais courts (en moyenne moins de deux jours après la commande).

Cependant, le choix du lieu de magasinage pour les courses alimentaires ne se limite pas à un critère de proximité géographique. Les travaux de Bergadaa & Del Bucchia [2009] mettent en évidence une relation de proximité multiforme qui comprend diverses dimensions telles que la "proximité fonctionnelle", la "proximité relationnelle", la "proximité identitaire" et la "proximité de processus". Pour ces auteurs, le choix du magasin dépend également de la relation à l'enseigne de distribution (image de l'enseigne...) et au lieu de vente (rapports individuels avec le personnel, offre de produits disponibles...).

Dans cette perspective, la VPAI ne peut se fixer pour seul objectif de satisfaire la contrainte d'efficacité des courses ordinaires. Elle doit également créer une relation de proximité avec les cyberacheteurs, relation qui mobilise des variables à caractère social, voire affectif.

- **La fréquentation des commerces : entre processus de "socialisation" et parcours d'achat**

Ces observations sur la dimension multiforme de la proximité rappellent que les activités de magasinage en général et les courses alimentaires en particulier ne relèvent pas d'une logique purement économique qui consisterait à optimiser un processus d'achat en minimisant ses coûts (en termes de prix, de temps de déplacement, etc.). Comme l'observe Chevalier [2007], faire ses courses alimentaires dans des magasins de proximité met en jeu des déterminants complexes et participe directement au processus de socialisation des individus ("être reconnu comme quelqu'un habitant le quartier", "être considéré comme un client particulier", "être connu et reconnu par les commerçants", etc.).

Ainsi, faire ses courses alimentaires est difficilement dissociable des autres activités menées par les individus. Michaud-Trévinval & Cliquet [2002] montrent que, pour chaque individu, faire ses courses alimentaires prend son sens par rapport à un mode de vie spécifique. Certains consommateurs profitent du déplacement vers leur lieu de travail pour faire leurs courses ; inversement, d'autres profitent des courses pour pratiquer une autre activité. L'analyse de ces boucles ou "chaînes de déplacements" souligne des pratiques très diverses, voire complexes, et met en évidence que la fréquentation des commerces s'apparente plus à un parcours ou une pérégrination qu'à un trajet pendulaire qu'il faut minimiser.

Les travaux des sociologues sur les comportements et les parcours d'achat des consommateurs montrent que les courses alimentaires ne peuvent être considérées comme une simple corvée qu'il faudrait absolument minimiser. On peut donc se demander quels peuvent être la place et le rôle d'Internet dans ces processus d'achat. Internet a-t-il vocation à solutionner la corvée des courses alimentaires, si corvée il y a réellement, ou bien Internet doit-il s'attacher à trouver sa place dans des processus de socialisation divers et complexes au sein desquels la mobilité joue un rôle clé ?

3.1.2 La recherche d'efficacité

Aujourd'hui, le recours à Internet pour faire ses courses alimentaires semble avant tout motivé par la recherche d'efficacité et non pas par la satisfaction d'un besoin de socialisation, comme le montrent les résultats de l'étude de Dall'Olmo Riley & al. [2007].

Cette étude analyse les motivations du recours à l'épicerie en ligne au Royaume-Uni. Les auteurs identifient trois groupes d'acheteurs en ligne de produits alimentaires en fonction de leurs motivations. Deux facteurs de décision sont communs aux trois groupes : l'aspect pratique (commande depuis son domicile, livraison des produits pondéreux...) et la flexibilité (commande 24h/24 et 7j/7). Les caractéristiques propres à chaque groupe sont les suivantes :

- Le groupe "sans raison apparente" rassemble des individus qui ne déclarent aucune raison particulière motivant leur recours à Internet pour les achats alimentaires. Néanmoins, il est important de remarquer, selon nous, que l'item "pas le temps de faire ses courses" est la justification la plus couramment donnée par ce groupe. Il s'agit donc de personnes qui n'ont pas d'autres raisons marquantes que le fait de ne pas avoir de temps disponible pour leurs courses. Il s'agit du groupe le plus important de l'étude avec 633 personnes sur un total de 908.

- Le groupe "santé" rassemble 155 personnes qui partagent trois motifs d'achat en ligne de leurs courses alimentaires : des problèmes de santé, des problèmes de mobilité et le fait que le magasinage est trop fatigant physiquement.

- Le groupe "enfants" comprend 120 personnes qui avancent quatre motifs spécifiques pour justifier leurs achats alimentaires en ligne : le manque de temps pour faire ses courses, un changement de situation familiale, la présence d'un bébé et la volonté d'éviter de faire ses courses avec les enfants.

Chacun de ces groupes renvoie à des situations de vie particulières qui peuvent être permanentes ou temporaires. On retrouve, en filigrane, dans le premier groupe, les cadres actifs débordés par leur vie professionnelle qui n'ont pas de temps libre pour les courses ordinaires (les CSP+ urbains du profil-type des consommateurs en ligne vu précédemment). Ce profil correspond notamment à la cible privilégiée par certains supermarchés en ligne (cf. partie suivante). Les personnes à mobilité réduite apparaissent dans le deuxième groupe et les jeunes couples avec enfants dans le troisième.

Les résultats de cette étude contribuent à expliquer la faiblesse du marché alimentaire sur Internet. La VPAI ne constitue pas une réponse à la problématique des courses ordinaires telle que nous l'avons évoquée dans le paragraphe précédent, mais elle apporte une réponse appropriée à

des situations que les ménages peuvent rencontrer au cours de leur vie (naissance d'un enfant, maladie, accident, occupation professionnelle et extra professionnelle), qui se traduisent par une difficulté accrue (momentanée ou permanente) à se déplacer dans les magasins. Par ailleurs, cette solution est rarement envisagée comme définitive par les consommateurs qui restent fidèles à leurs magasins habituels, dans une logique de consommation multicanal.

3.2 Des consommateurs prudents qui se convertissent progressivement à l'achat sur Internet

Avec Internet, le comportement multicanal est conforté comme norme de consommation. Cependant, la conversion des consommateurs à l'achat en ligne se fait progressivement et appelle la construction d'une nouvelle relation entre le client et le distributeur.

3.2.1 Des consommateurs fidèles aux magasins traditionnels, qui intègrent Internet dans leurs processus d'achat de produits alimentaires

Pour Dall'Olmo Riley & al. [2007], le mode d'achat de produits alimentaires en ligne comporte un caractère discrétionnaire. Il peut être abandonné quand une motivation d'achat disparaît ou parce que les consommateurs sont insatisfaits du service, mais – comme nous venons de le voir – il peut également être ré-adopté en raison d'un changement de situation qui agit comme un déclencheur (avoir un bébé par exemple). De ce fait, les acheteurs en ligne n'arrêtent jamais complètement de fréquenter les magasins traditionnels, du moins pour certains produits. L'alternance entre les deux modes d'approvisionnement, en magasin et en ligne, semble donc être la norme, avec une forme d'approvisionnement traditionnel qui domine et l'autre forme qui dépend des événements de la vie courante.

Notons que pour les enseignes de la distribution engagées sur Internet, l'émergence d'un consommateur multicanal constitue une opportunité (malgré son comportement discrétionnaire difficile à anticiper). Poncin [2008] rappelle que ce client vaut de l'or. En France, les clients qui ont utilisé le magasin, l'Internet et le catalogue papier pour acheter des produits au cours des six derniers mois de l'enquête pèsent de façon très significative. Non seulement le client multicanal achète plus, mais il est plus fidèle. Par ailleurs, cette clientèle reste attachée au canal d'achat d'origine du produit, ce qui limiterait les risques de cannibalisation des canaux traditionnels.

En fait, l'intégration de l'Internet dans les processus d'achat ne se limite pas à l'activité de commande. Comme le révèle l'enquête de Roustan, Lehuédé & Hébel [2005], Internet "*sert à tout*" tout au long du processus d'achat, mais avant tout à rechercher des informations sur les produits (informations techniques, prix....) et les magasins (adresse, horaires d'ouverture). Si Internet ne s'est pas substitué au magasin, il a néanmoins intégré profondément le processus d'achat : "*Le recours à Internet dans le processus de décision ne semble faire l'objet d'aucune affectation spécifique, mais au contraire d'une affectation multiple et omniprésente tout au long du processus*

de décision"¹³. Or, les courses alimentaires ordinaires étant des produits de consommation courante, leur processus d'achat ne nécessite pas de recherche d'information particulière. Le recours à Internet en tant que canal d'information sur les produits et les magasins apparaît donc peu justifié.

- **Une conversion progressive des consommateurs : effet d'expérience, effet d'entraînement, effet générationnel**

La conversion des consommateurs à l'Internet se fait donc progressivement, au rythme plus ou moins lent, mais inscrit dans la durée, des changements de routines des individus (Leite Ferreira [2007]). Par ailleurs, les motivations d'achat en ligne restent mal connues. Nicholson & Vanheems [2009] ont montré que les orientations d'achat (utilitaires, économiques, sociales, etc.) ne sont pas prédictives du recours à Internet. L'utilité d'Internet pour faire ses courses alimentaires semble d'autant moins perçue par les consommateurs que ceux-ci trouvent dans le magasinage un "plaisir ordinaire" qui compense la "corvée" généralement associée à ce type d'achat (Rémy [2006]).

Ainsi, le recours à Internet pour les courses alimentaires progresse au gré de trois phénomènes principaux que sont l'expérience et l'effet d'entraînement, que nous avons évoqué précédemment, ainsi que l'effet générationnel, qui se traduit par l'arrivée progressive à l'âge de consommer de la génération née avec Internet et porteuse du mode de vie numérique.

- **Une relation client à reconstruire et à entretenir**

Une autre caractéristique du comportement du consommateur sur Internet est la défiance renforcée à l'égard du discours des enseignes et des marques – quel que soit le support de communication utilisé – qui conduit à rechercher l'information auprès de ses semblables sur les forums de discussion (Roustan, Lehuédé & Hébel [2005]).

Pour certains observateurs, cette caractéristique participe d'une nouvelle forme de coordination marchande qui oblige les acteurs de la distribution en ligne à innover de façon à redéfinir la relation qui les lie à leur clientèle. Cette relation devient de plus en plus individuelle, personnelle et continue grâce aux différents supports de communication (courrier, Internet, téléphone mobile...) (Licoppe [2001]). Il revient aux distributeurs présents sur le Web de donner la parole aux internautes (blog, forum, avis...) afin de créer une relation de confiance partagée (Dang Nguyen & Mével [2007]). Face à des internautes avisés et exigeants quant à la qualité de la prestation commerciale (prix, livraison, service après-vente) et quant à la qualité du site (ergonomie, fonctionnalité...), les distributeurs doivent s'engager dans une relation d'échange avec les internautes qui relève d'une logique de coproduction de la prestation telle que définie par l'économie des services (Gadrey, De Bandt).

¹³ Badot, Navarre, Jarvin & Morisse cités par Roustan, Lehuédé & Hébel [2005].

3.3 Le pour et le contre de la VPAI selon les consommateurs

En tant que canal de distribution, Internet satisfait pleinement celles et ceux qui y ont recours. Néanmoins nombre de personnes nourrissent encore un sentiment de défiance à l'égard du réseau, ce qui freine le développement de son usage (3.3.1). En ce qui concerne plus particulièrement le commerce alimentaire, les clients s'avèrent encore plus exigeants à l'égard de la qualité de la prestation délivrée, notamment en raison des caractéristiques propres des produits vendus (durée limite de consommation, respect de la chaîne du froid...). Cette sensibilité explique en partie leur inconstance par rapport à ce mode de consommation (3.3.2).

3.3.1 Internet, un canal de commercialisation qui a séduit les consommateurs

- **Praticité, prix, choix et informations : les quatre atouts du commerce en ligne**

L'enquête communautaire de l'INSEE du premier trimestre 2008 a montré que 86% des acheteurs en ligne choisissent l'Internet comme canal commercial pour le côté pratique : aucun déplacement requis, possibilité de commander 24h/24... De plus, 59% des personnes interrogées jugent les prix plus intéressants et le choix plus important, notamment pour des produits parfois introuvables dans des magasins traditionnels. Enfin, pour 41% des acheteurs en ligne, Internet est également utilisé comme une source d'information sur les produits et leurs caractéristiques.

Différentes études du CREDOC ont confirmé que les acheteurs en ligne sont globalement très satisfaits de leur expérience. L'enquête menée pour la FEVAD en 2004¹⁴ avait notamment révélé que 98% des acheteurs en ligne étaient prêts à renouveler l'expérience, dont 71% certainement. Par ailleurs, 23% des personnes enquêtées en 2008¹⁵ considéraient qu'aucun des freins mentionnés dans l'enquête ne pesait sur l'usage d'Internet. Enfin, selon Roustan, Lehuédé & Hébel [2005], 28% des cyberacheteurs déclaraient prendre plus de plaisir à acheter en ligne qu'ailleurs, plaisir qui progressait avec la pratique (40% des cyberacheteurs expérimentés).

- **Les préoccupations des consommateurs ne recouvrent pas les problèmes rencontrés**

Les principaux freins au recours à Internet mis en lumière par Bigot & Croutte [2008] concernent :

- le manque de protection des données individuelles (20% des réponses),
- la complexité de l'outil (19%),
- Internet n'est pas utile pour la vie quotidienne (11%),
- Internet revient trop cher (10%),
- le service après-vente et l'assistance laissent à désirer (10%).

¹⁴ Pouquet [2004].

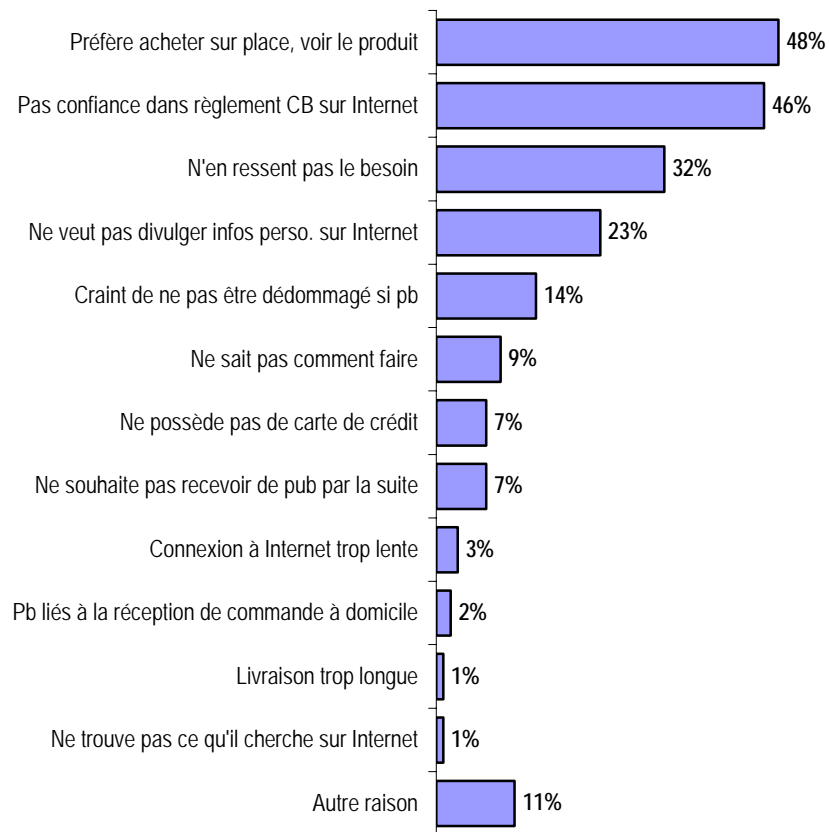
¹⁵ Bigot et Croutte [2008].

Selon ces auteurs, le principal frein au commerce électronique concerne la sécurité des paiements, qui ne semble pas assurée pour 36% des personnes, toutes catégories sociales confondues. Cette opinion est en légère baisse par rapport à juin 2001 (49%) et juin 2004 (45%) (SESSI [2008]).

La question de la confiance apparaît donc déterminante dans le recours ou non à l'Internet et dans l'usage qui en est fait. Selon Eurobrief [2009], les Français nourrissent un sentiment d'insécurité (question de l'intégrité morale et physique de la personne) et un sentiment de vulnérabilité commerciale (peur de "l'arnaque") à l'égard du commerce électronique. Les auteurs de l'étude constatent que la généralisation de l'utilisation d'Internet et la normalisation de l'outil informatique au sein de la société française n'ont pas contribué à diminuer l'appréhension suscitée par cet outil, qui renforce le sentiment de vulnérabilité commerciale chez le consommateur. Ce constat avait déjà été formulé par Roustan, Lehuédé & Hébel [2005] lorsqu'ils suggéraient que la technologie Internet n'avait pas encore été apprivoisée par l'ensemble de la population.

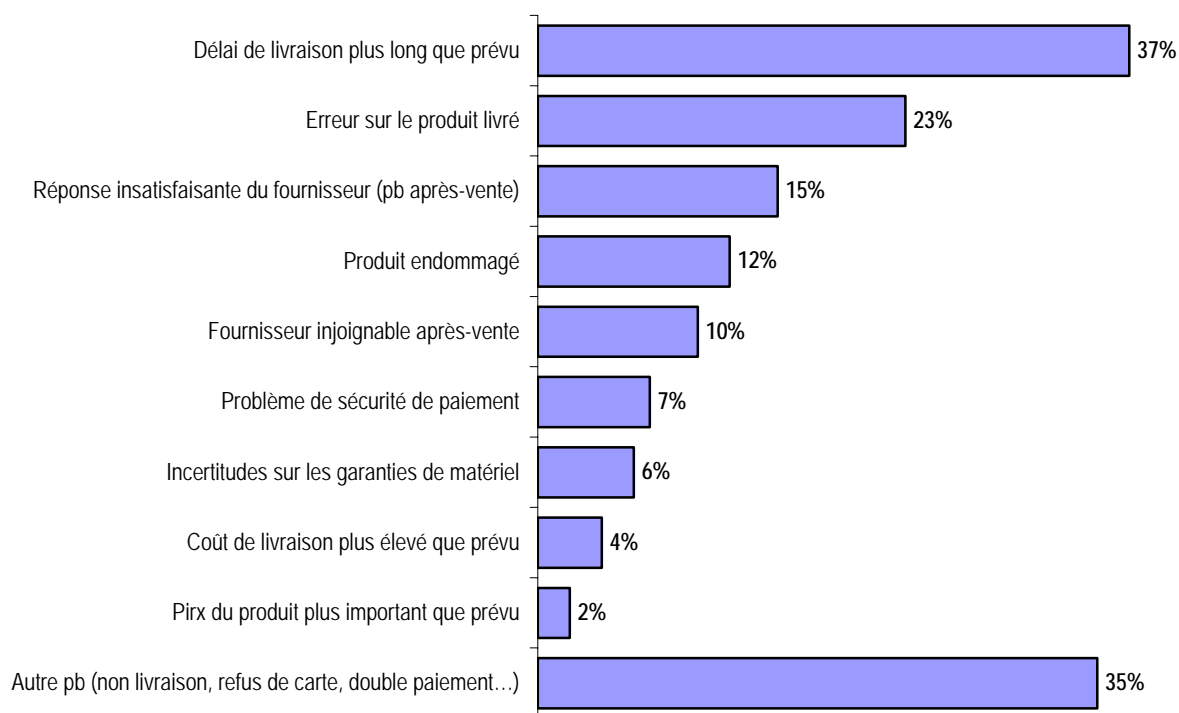
Le problème de la confiance dans la technologie Internet et envers les cybercommerçants est d'autant plus prégnant que les problèmes rencontrés par les cyberacheteurs ne correspondent pas aux craintes initialement formulées. Selon l'INSEE, parmi les 8,5% d'acheteurs en ligne déclarant avoir rencontré des problèmes lors de leurs achats au cours des 12 mois précédant l'enquête, 37% ont reçu le produit commandé avec retard et, pour près d'un quart d'entre eux, le produit ne correspondait pas à la commande. Les problèmes liés au service après-vente figurent en troisième position (15%). Pour 12% de la population concernée, le produit avait été endommagé. Les problèmes liés à la sécurité des paiements s'avèrent relativement limités (7%) au regard des craintes exprimées à ce sujet.

Graphique n° 18 - Les raisons pour lesquelles les internautes n'ont pas effectué d'achat sur Internet fin 2005, (en % des internautes n'ayant pas fait d'achat)



Sources : SESSI 2008, INSEE

Graphique n° 19 - Problèmes rencontrés lors des achats par Internet, en 2005 (en % des 8,5% d'acheteurs qui ont rencontré des problèmes au cours des 12 derniers mois)



Sources : SESSI 2008, INSEE

3.3.2 Les exigences de qualité et les particularités des produits alimentaires renforcent les contraintes de commercialisation en ligne

• Praticité et économie de temps : principaux leviers de la VPAI

Selon l'étude menée par Kempniak & Fox [2002] sur les comportements d'achat de produits d'épicerie en ligne aux États-Unis, deux déterminants principaux motivent les cyberacheteurs :

- l'aspect pratique,
- l'économie de temps.

On retrouve ainsi les résultats de l'étude de Dall'Olmo Riley & al. [2007] qui identifie trois groupes de cyberacheteurs dont les motivations principales pour acheter des produits alimentaires en ligne sont le manque de temps et l'impossibilité de se déplacer.

A l'instar des adeptes du commerce en ligne, les personnes qui font leurs courses sur Internet sont très satisfaites de ce canal de distribution. Malgré les inconvénients mentionnés (ci-après), les cyberacheteurs considèrent que leur expérience de la VPAI est très favorable : 80% déclarent que leurs commandes sont correctes, fraîches, non endommagées et livrées dans les délais (Kempniak & Fox [2002]). Cette performance apparaît plutôt flatteuse eu égard aux contraintes qui pèsent sur la commercialisation de ce type de produits.

- **La contrainte logistique et l'exigence de qualité renforcées**

Les produits alimentaires présentent au moins trois spécificités par rapport aux produits non alimentaires : leur caractère périssable (produits frais) et leur durée de conservation imposent des délais de livraison courts ; l'alimentation est l'archétype de l'achat récurrent, le même panier de produits étant plus ou moins renouvelé de façon régulière ; enfin, les consommateurs aiment généralement voir, toucher, sentir les produits qu'ils achètent afin d'évaluer leur qualité.

Ces spécificités sont autant de contraintes à intégrer par les distributeurs pour fournir un service jugé satisfaisant par la clientèle. Une étude de MyWebGrocer, supermarché en ligne américain, identifie plusieurs préoccupations des consommateurs à l'égard des achats alimentaires en ligne. Ces préoccupations ou attentes portent notamment sur :

- les délais de livraison,
- la qualité des produits,
- une sélection limitée de produits,
- la sécurité des paiements et des données personnelles.

Ces éléments se recoupent avec les résultats d'une étude du Food Marketing Institute [2000], selon laquelle les consommateurs qui n'achètent pas leurs produits alimentaires sur Internet citent deux raisons principales :

- ils veulent voir et toucher les aliments qu'ils achètent,
- les délais et modalités de livraison ne sont pas pratiques.

La qualité des produits et celle de la prestation logistique (préparation et livraison de la commande) sont prégnantes aux yeux des clients des distributeurs alimentaires en ligne. Dall'Olmio Riley & al. [2007] relèvent que les personnes qui ont arrêté de faire leurs courses alimentaires en ligne après avoir rencontré des problèmes invoquent trois raisons majeures : un problème lié à la commande, un problème lié à la livraison et un problème lié à la qualité des produits. Les auteurs identifient deux autres groupes de personnes qui ont cessé de faire leurs courses alimentaires en ligne : le premier groupe (en nombre de personnes) est celui des individus qui n'ont pas de raison particulière à invoquer, et le deuxième (toujours en nombre de personnes) est celui des individus qui préfèrent faire leurs courses en magasin, notamment parce qu'ils y trouvent des prix plus intéressants. Le fait que le groupe des personnes ayant rencontré des problèmes liés à Internet soit le moins important en nombre de personnes est plutôt encourageant pour les distributeurs concernés. Par contre, le fait que le plus grand nombre de personnes renoncent sans raison apparente tend à confirmer que les prestations de VPAI n'ont pas encore convaincu de leur intérêt ou n'ont pas su s'insérer dans les processus de magasinage tels que nous les avons définis précédemment.

Par ailleurs, la question de la compétitivité-prix des supermarchés en ligne par rapport aux supers et aux hypermarchés traditionnels est une question centrale pour les distributeurs. Or aujourd'hui, les supermarchés en ligne pâtissent d'une image-prix négative auprès de la population. Dans l'esprit des Français, faire ses courses en ligne est plus coûteux que de les faire en magasin, et peu

d'entre eux sont réceptifs aux arguments des distributeurs qui mettent en avant les économies de carburant réalisées par ceux qui ne prennent pas leur véhicule ou le "prix" du temps économisé à ne pas faire ses courses. Cette image-prix est par ailleurs en décalage avec la représentation commune d'Internet synonyme de bonnes affaires. La question du prix est également celle du coût de la livraison que les consommateurs ne sont toujours pas disposés à payer à sa juste valeur. Or, la livraison payante reste un frein psychologique à la VPAI.

Ainsi, pour Dall'Olmo Riley & al. [2007], l'achat en ligne de produits alimentaires est une pratique qui se rejoue à chaque transaction. Les évaluations *ex-post* que réalisent les consommateurs sur les prestations délivrées semblent jouer, selon les auteurs, un rôle crucial dans la décision de continuer ou d'abandonner ce mode d'achat. Ce constat renforce l'hypothèse de la complémentarité entre les deux canaux de distribution aux dépens de l'hypothèse de leur "substituabilité". Il confirme également les attentes des consommateurs tant en termes de prix, que de livraison, de qualité et de gamme de produits proposés.

- **La concurrence des magasins physiques**

C'est de la capacité des distributeurs en ligne à satisfaire ces attentes que dépendra, en partie, le développement de la VPAI. Il s'agit tout autant de séduire et de fidéliser les consommateurs que de lutter contre la concurrence bien établie des hypermarchés et supermarchés traditionnels.

Or, comme nous l'avons évoqué précédemment, et comme le souligne Rallet [2009], les magasins ne sont pas condamnés à disparaître du paysage urbain en raison de leur rôle essentiel dans les processus de socialisation des individus. Dès lors, le développement du commerce (alimentaire) en ligne ne devrait pas se faire aux dépens des magasins traditionnels mais plutôt en complément de ceux-ci, dans une logique de distribution multicanal. L'essor de ce type de commerce semble donc lié en partie à la question de l'hybridation des activités de commerce, de façon à intégrer la technologie Internet pour répondre au mieux aux évolutions des comportements de consommation des individus.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Les perspectives de croissance du marché alimentaire sur Internet divisent les observateurs. Pour les plus pessimistes, la VPAI devrait se cantonner à un marché de niche pour ne pas dépasser 5% de l'ensemble des ventes du secteur. La vente sur Internet s'intégrerait au secteur de la vente à distance sans en bouleverser le fonctionnement. Pour les plus optimistes, le potentiel de croissance de ce marché est très important, car la vente en ligne est un service à forte valeur ajoutée pour le client, et celui-ci finira par le découvrir. Néanmoins, le développement de ce marché se fera lentement et se poursuivra sur vingt ou trente ans.

Nous avons vu dans ce chapitre que les distributeurs en ligne doivent lever plusieurs obstacles conséquents : faire face à la concurrence de la distribution traditionnelle qui agit comme une barrière à l'entrée dans le secteur ; créer une relation de confiance avec des clients suspicieux à

l'égard de l'outil Internet ; solutionner les contraintes spécifiques que pose la commercialisation des produits alimentaires (en termes de logistique et de qualité de l'offre).

Dans la suite de ce rapport, nous allons nous intéresser à la façon dont les distributeurs de produits alimentaires ont répondu à l'ensemble de ces contraintes, en particulier les supermarchés en ligne issus des enseignes de la distribution traditionnelle.

DEUXIEME PARTIE

La première partie du rapport s'est attachée à examiner le niveau de développement de la VPAI, et à analyser en particulier les éléments susceptibles d'accroître ou de limiter la demande pour ce type de services.

Centrée sur les entreprises, cette deuxième partie vise quant à elle à décrire les acteurs du secteur et à analyser leurs modes de fonctionnement. La première section propose un recensement original des sites positionnés sur ce type de services, tandis que la deuxième propose un bref retour sur une catégorie particulière d'acteurs : les cybermarchés, dont les modèles économiques sont encore en construction. Ce constat invite à recourir à une grille d'analyse des modèles d'organisation, dont les termes sont discutés dans la section 3. Cet outil de compréhension du secteur est successivement appliqué à l'analyse des cybermarchés (section 4) et des PME alimentaires (section 5).

1 UN RECENSEMENT DES SITES DE VPAI

Pour identifier les principaux marchés et les principaux acteurs de la VPAI, nous avons procédé à un recensement des sites marchands présents sur Internet, l'objectif étant de disposer, en l'absence de bases de données officielles (1.1), d'un ordre de grandeur des acteurs engagés dans la VPAI et de leur répartition selon les principaux marchés (1.2).

La portée de ce recensement reste néanmoins fragile eu égard, notamment, au dynamisme de la démographie des sites Internet (créations et disparitions).

1.1 La méthodologie du recensement des sites de commerce alimentaire

Pour dénombrer et caractériser les acteurs du e-commerce alimentaire, un travail préalable de recensement a été nécessaire. La première étape a consisté à chercher une base de données fiable contenant l'ensemble des sites de ce type enregistrés en France (1.1.1). En l'absence d'une telle base, nous avons recherché directement sur Internet les acteurs de la VPAI (1.1.2).

1.1.1 L'absence de bases de données officielles

Le répertoire Sirène de l'INSEE fournit généralement les données de cadrage indispensables à toute analyse de la démographie d'un secteur d'activité. Ces données ne sont néanmoins disponibles que

dans la nomenclature des activités françaises (NAF) de l'INSEE. Or, le e-commerce alimentaire ne constitue pas, en tant que tel, un secteur d'activité. Les entreprises commercialisant des produits alimentaires sur Internet peuvent appartenir, comme nous le verrons plus loin, à différents secteurs : l'agriculture (NAF 01 à 03), les industries agroalimentaires (NAF 10 et 11) et le commerce de détail (NAF 47). Il est donc impossible d'estimer le nombre de sites de e-commerce sur la base des données issues des enquêtes effectuées sur la base de la NAF. L'INSEE réalise néanmoins des enquêtes complémentaires ponctuelles sur certaines branches comme le e-commerce¹⁶. Les données de cadrage présentées dans ces rapports sont issues d'estimations réalisées par l'INSEE, mais aucun recensement exhaustif n'est entrepris. De plus, il est impossible d'estimer la part de ces entreprises commercialisant des produits alimentaires.

La Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD) fournit également des données sur le marché et la branche économique du e-commerce. Si elle donne une estimation du nombre de sites marchands enregistrés en France (environ 48 500 sites en 2008)¹⁷, la FEVAD ne dispose d'aucune information sur la nature des produits commercialisés par chacun de ces sites. Les données concernant les ventes par produit sont en effet calculées sur la base du chiffre d'affaires réalisé par les sites de e-commerce, information communiquée par leur panel de plates-formes de paiement en ligne.

Les instituts d'études privés (Benchmark Group...) réalisent des travaux thématiques sur le commerce électronique mais ne proposent aucun recensement exhaustif des acteurs. Comme nous l'avons évoqué précédemment (partie 1), très peu d'études sont consacrées au marché de l'alimentation sur Internet. Par conséquent, il s'avère impossible d'estimer le nombre d'acteurs pratiquant la VPAI par le biais de ces travaux.

Une dernière piste consiste à explorer les registres et autres sources institutionnelles de collecte d'information sur les créations d'entreprises, et notamment les créations de sites marchands. Toute nouvelle entreprise doit effectuer des démarches administratives auprès du Centre de Formalités des Entreprises rattaché à son secteur d'activité – la Chambre de Commerce et d'Industrie pour les commerçants. Le Registre National du Commerce et des Sociétés centralise toutes les formalités déposées par les commerçants auprès de leur CCI. Ces fichiers, payants, ne renseignent cependant que le secteur d'activité en code NAF de l'entreprise concernée, et ne peuvent donc pas constituer une base de données des sites de e-commerce alimentaire. Dans un second temps, lorsque l'entreprise crée un site Internet, qu'il soit ou non marchand, elle doit réserver un nom de domaine auprès d'un bureau d'enregistrement, qui est généralement un fournisseur de solutions pour le e-commerce (hébergement, référencement, création de site marchand...). Il existe plus de 1 000 bureaux d'enregistrement en France, ce qui complique la constitution d'une base de données. Néanmoins, une association, l'AFNIC, propose un service permettant à des tiers d'obtenir la liste des noms de domaines enregistrés en *.fr*. Cette liste aurait pu constituer notre base de données si, d'une part, elle n'avait pas été partielle (uniquement les *.fr*), et si, d'autre part, il était possible de

¹⁶ Voir notamment Berry [2005], Ballet & Berry [2005] et Brousseau [2001].

¹⁷ Fevad [2009].

distinguer les sites commercialisant des produits alimentaires de ceux commercialisant d'autres types de produits. Mais ce n'est pas le cas.

La dernière source potentielle de données est la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. En effet, les traitements comportant des données personnelles, tels que la création d'un compte, le mailing ou encore le paiement en ligne, doivent être déclarés à la CNIL. Néanmoins, les déclarations, simplifiées depuis 2006, ne précisent pas si le fichier client est alimenté ou non via un site de e-commerce. Ainsi, aucune variable ne permet de classer les entreprises par activité.

La recherche d'éventuelles bases de données recensant les sites de e-commerce alimentaire s'est donc révélée infructueuse. Pour dénombrer et caractériser les acteurs, il nous a donc fallu construire nous-mêmes la base de données, en procédant au recensement des sites de VPAI.

1.1.2 La démarche mise en œuvre par le CREDOC

Pour recenser les sites de VPAI, nous avons procédé en trois phases. La première, réalisée au mois de juin dernier, a consisté à répertorier les annuaires de sites de commerce alimentaire en ligne. Douze annuaires, spécialisés dans la vente de produits alimentaires ou non spécialisés, ont été identifiés. Le nombre de sites répertoriés y varie considérablement, de 15 à 360 (cf. tableau ci-dessous). Deux annuaires, Google annuaire et E-komerco, se distinguent par le nombre et la qualité de leur référencement : les sites répertoriés sont actifs et commercialisent bien des produits alimentaires.

Tableau n°8 - Annuaires Internet référençant des sites de VPAI

Annuaire	Nombre de sites
Google annuaire	360
Gralon	300
E-komerco.fr	240
Site des marques	100
Toutes les boutiques	100
Annuaire Indexweb.info	60
Indexa	50
Sourcing grossiste	50
Annuaire boutique e-commerce	45
El annuaire	30
Wizishop	25
Terroirmarket.com	15

Source : CREDOC

La deuxième phase du recensement a consisté à :

- regrouper sur un même fichier l'ensemble des sites de commerce électronique des différents annuaires, soit un total de 1500 sites,
- éliminer les sites inscrits dans plusieurs annuaires, ce qui a conduit à réduire la liste à 1 000 sites,
- vérifier et valider chaque site afin d'éliminer tous ceux qui se situent hors champ de l'étude (pas de commerce en ligne, pas de produits alimentaires), hors service (site clôturé, pas de réponse du serveur) et étrangers (entreprises basées hors de France).

Au final, nous avons obtenu une liste de 720 sites de VPAI actifs à la date de début juillet 2009.

Enfin, dans la troisième phase, nous avons classé les sites en fonction du positionnement qu'ils ont adopté et affiché sur leur page d'accueil. Par exemple, un site dont la page d'accueil mentionne la vente de chocolat a été classé dans le marché de la chocolaterie, même s'il vend également d'autres produits alimentaires (confiserie, miel...) ou non alimentaires (vaisselle...). L'idée était de classer les sites en fonction de leur propre positionnement sur le marché des produits alimentaires. Cette démarche nous a conduit à retenir quinze segments de marché qui combinent une classification par produit (vin, chocolat, miel...) et une classification par univers (produits du terroir, produits biologiques, épicerie, spécialités étrangères...).

Les résultats de ce recensement sont présentés dans le paragraphe suivant.

1.2 Résultats du recensement des sites alimentaires marchands par le CREDOC

Chacun des 720 sites recensés a été visité et renseigné à partir d'une grille d'analyse qui visait à caractériser ces sites en fonction de leur offre, de leur "process" (il s'agissait principalement d'appréhender la solution logistique adoptée par les entreprises), de leur ouverture à l'international, de leur localisation géographique et de leur ancienneté.

Les résultats de cette enquête sur écran font ressortir une forte concentration des acteurs sur quelques marchés (1.2.1). Mais peu de caractéristiques permettent de différencier les acteurs entre eux (1.2.2). On peut cependant constater que l'essentiel des sites en activité au moment du recensement ont été créés récemment (1.2.3).

1.2.1 Les segments de marché et leurs acteurs

- **Trois marchés concentrent plus de la moitié des sites**

La répartition des sites par segment de marché révèle une forte concentration au sein des trois premiers marchés. En effet, plus d'un site sur deux se consacre à la vente de vins et alcools, de chocolat, confiserie et biscuiterie, ou de produits du terroir. Par ailleurs, environ 80% des sites recensés se répartissent entre sept segments de marché, ce qui signifie que la moitié des segments que nous avons identifiés ne regroupe que 20% des sites.

Avec 150 sites référencés, le marché du vin ressort comme le principal segment en termes de sites de vente. Ce résultat est légèrement inférieur aux estimations diffusées par la presse spécialisée qui en recense pour sa part 200 (Journal du Net)¹⁸. La catégorie Produits du terroir regroupe les sites qui commercialisent des produits issus d'un ou de plusieurs terroirs, quel que soit le type de produits (frais, secs, cuisinés...).

Tableau n°9 - Répartition des sites recensés en fonction de l'offre dominante du site, juillet 2009 (base = 720 sites)

Catégorie de l'offre dominante du site	Nombre de sites	Part dans le total
Vins & alcools	150	21%
Chocolaterie, confiserie & biscuiterie	121	17%
Produits du terroir	112	16%
Café & thé	60	8%
Produits bio, équitables ou diététiques	45	6%
Épicerie fine	40	6%
Spécialités étrangères	35	5%
Produits frais (fruits et légumes...)	32	4%
Miel & confiture	26	4%
Foie gras & caviar	26	4%
Épices, huiles & condiments	24	3%
Multiproduits	18	3%
Autres produits d'épicerie	16	2%
Produits de la mer	12	2%
Surgelés	3	0%
<i>Total</i>	<i>720</i>	<i>100%</i>

Source : CREDOC

Rappelons que l'importance d'un marché en termes de nombre de sites marchands ne rend pas compte de son poids économique en termes de chiffre d'affaires réalisé. Ainsi, la catégorie "multiproduits" inclut notamment sept supermarchés en ligne dont les quatre cybermarchés historiques (Auchandirect.fr, Ooshop.fr, Houra.fr et Telemarket.fr) qui réalisaient 60% des volumes de ventes de produits alimentaires sur Internet en 2003 (voir Partie 1, 1.3.1). Or, aucune donnée statistique fiable ne nous permet, aujourd'hui, d'estimer de façon satisfaisante le poids économique de chacun de ces segments de marché.

Une segmentation plus étroite peut être envisagée à partir de quatre marchés principaux :

- les supermarchés en ligne des enseignes de la distribution (10 sites),
- les vins et alcools (150 sites),
- les produits frais et surgelés incluant les produits de la mer (47 sites),

¹⁸ "Où en est le secteur de la vente en ligne de vin ?", 9 avril 2009.

- l'épicerie au sens large (513 sites).

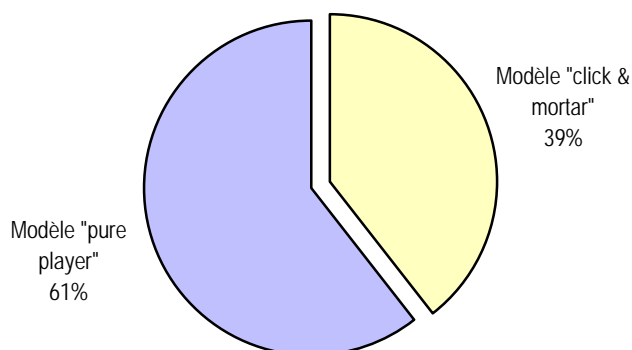
- **Une nette majorité de pure players parmi les acteurs**

Parmi les 720 sites enquêtés, 283 mentionnent l'existence d'une boutique physique attachée au cybercommerçant (préparation des produits, retrait des commandes, commerce traditionnel), soit 40% de l'ensemble. Les pure players sont donc nettement majoritaires parmi les sites référencés. Par pure players, nous entendons ici les autres sites marchands, c'est-à-dire ceux qui ne mentionnent pas l'existence d'une activité de commerce traditionnelle en complément de leur activité sur Internet. Par opposition, les click & mortar désignent les sites marchands adossés à un ou plusieurs magasins physiques.

Les pure players ont investi plus particulièrement trois marchés : la vente de vins et alcools, celle de produits du terroir et celle de produits biologiques, équitables et diététiques. Un pure player sur deux, en activité en juillet 2009, exerçait une de ces trois activités.

La VPAI se présenterait donc comme une opportunité pour de nouveaux acteurs qui souhaitent développer leur propre activité en se soustrayant aux contraintes inhérentes au lancement d'un commerce traditionnel (trouver un fond de commerce, un financement, etc.).

Graphique n°20 - Répartition des acteurs pure players et click & mortar en juillet 2009 (Base = 720 sites)



Source : CREDOC

Seul le marché des produits de la mer compte autant de pure players que de click & mortar.

Les entreprises click & mortar sont majoritaires, en nombre, sur trois segments de marché : chocolaterie-confiserie-biscuiterie, épicerie fine, et autres produits d'épicerie, où elles représentent entre 56 et 65% des sites. Ces trois marchés rassemblent 40% des entreprises click & mortar recensées. Parmi les acteurs click & mortar, on observe une surreprésentation des commerçants (46% de la population) et des artisans (33%). En contrepartie, le référencement révèle peu de producteurs de produits alimentaires parmi les cybercommerçants : seulement 17 agriculteurs (6% du total) et 4 industriels du secteur de l'agroalimentaire (1%).

**Tableau n° 10 - Les acteurs click & mortar recensés en juillet 2009
(base = 283 sites Internet mentionnant l'existence d'une boutique physique)**

La boutique mentionnée est celle...	Nombre de sites	Part dans le total
... d'un commerçant (épicerie, cave à vin, primeur...)	129	46%
... d'un artisan (boulangerie, boucherie, charcuterie, chocolaterie, confiserie...)	93	33%
... d'une enseigne de la distribution (telle que Carrefour, Picard, Naturalia...)	37	13%
... d'un agriculteur (boutique à la ferme, stand sur un marché...)	17	6%
... d'un industriel de l'agroalimentaire (boutique à l'usine, boutique monomarque)	4	1%
... d'un restaurateur/hôtelier	3	1%
<i>Total</i>	<i>283</i>	<i>100%</i>

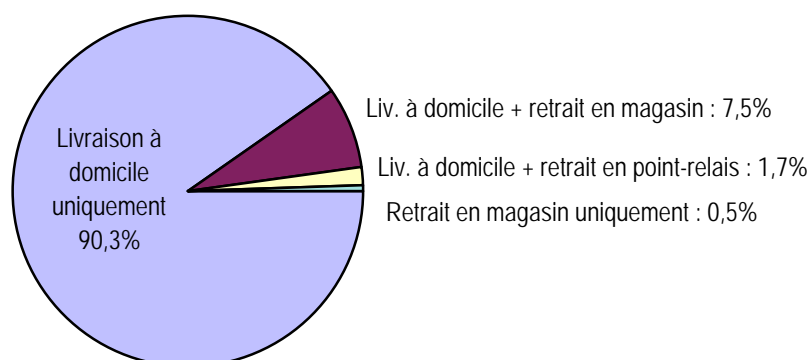
Source : CREDOC

1.2.2 Des variables peu distinctives : le mode de livraison et l'ouverture internationale

- **La livraison à domicile, une prestation incontournable**

Seuls 4 sites, sur les 720 enquêtés pour le recensement, ne proposent pas la livraison à domicile. Sur ces sites, il est possible de commander en ligne, mais les consommateurs doivent, par la suite, retirer les produits en magasin. Le caractère exceptionnel de l'absence de l'offre de livraison à domicile (seulement 0,6% des sites) nous conforte dans l'idée que ce mode de livraison reste l'une des caractéristiques indispensables à l'activité du e-commerçant.

**Graphique n° 21 - Répartition des sites selon le mode de livraison des produits, juillet 2009
(Base = 720 sites)**



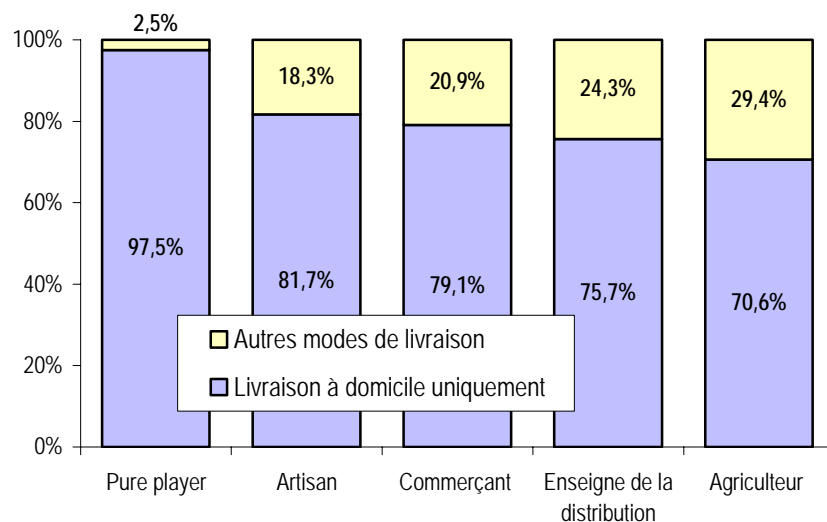
Source : CREDOC

Plus de 90% des sites ne proposent que la livraison à domicile. La diversification des canaux de distribution reste donc un phénomène restreint : moins de 10% des sites proposent un retrait en magasin ou en point relais, alors qu'ils sont près de 40% à disposer d'une boutique physique. Ce résultat laisse supposer que les commerçants traditionnels engagés dans la vente en ligne cherchent à élargir leur zone de chalandise plutôt qu'à proposer un service complémentaire à leur clientèle habituelle de proximité.

Les sites commercialisant des produits frais et une offre multiproduits (de type cybermarché) sont, de par la nature même des produits (encombrants, périssables, faible valeur), plus engagés que les autres sites dans des modes alternatifs de livraison. A l'inverse, ceux qui vendent des produits peu volumineux et peu pondéreux (miel & confiture, épices et huiles, café et thé) ne proposent que la livraison à domicile. Ce choix s'explique notamment par la possibilité de recourir au service Colissimo de La Poste qui offre une solution satisfaisante pour l'expédition de petits colis dans toute la France. Cette solution est privilégiée par 650 sites de pure players et de petits commerces sur un total de 720 sites.

Parmi les 426 pure players recensés, seuls 11 proposent un autre mode de livraison que la livraison à domicile (soit 2,5% de cette population). Il s'agit ici de retirer la commande en point relais. Comme le montre le graphique ci-dessous, les autres acteurs du secteur offrent davantage d'alternatives à la livraison à domicile.

Graphique n° 22 - Répartition des modes de livraison proposés par type d'acteur, juillet 2009
(Base = 720 sites)



Source : CREDOC

Si les sites click & mortar sont proportionnellement plus nombreux que les pure players à proposer un mode de récupération des commandes alternatif à la livraison à domicile, on peut toutefois s'étonner que seulement 20% des commerçants et des artisans mentionnent la possibilité de retirer les commandes en magasin. Ce résultat laisse penser que, pour la majorité des commerçants et artisans traditionnels, la vente en ligne est destinée à une clientèle nouvelle, qui

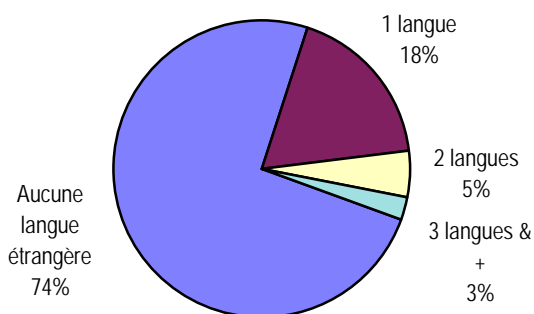
n'est pas amenée à fréquenter le magasin. Dans ce cas, la création d'un site Internet marchand aurait notamment pour objectif de développer la clientèle sur une zone de chalandise éloignée (territoire régional, national, voire hors Hexagone).

- **Des acteurs peu ouverts sur l'international**

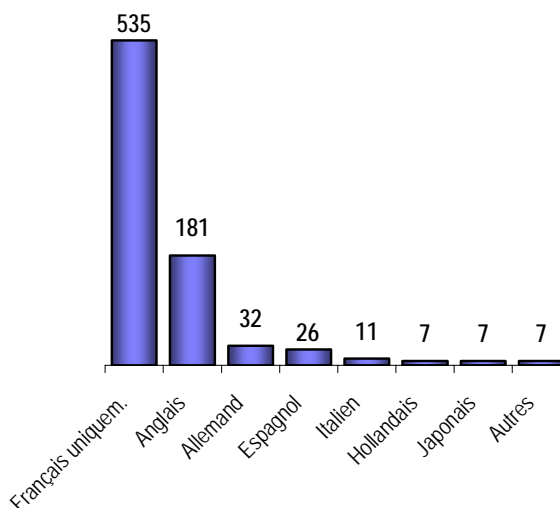
Un site sur quatre propose une présentation dans une ou plusieurs langues étrangères. Dans la majorité des cas, le site est traduit dans une seule langue autre que le français. Sans surprise, l'anglais est de loin le plus couramment proposé.

La traduction du site dans une langue étrangère répond à deux préoccupations principales : développer les ventes à l'exportation et s'adresser à une communauté particulière (notamment dans le cas de sites de spécialités culinaires étrangères pour lesquels il convient de proposer une version du site dans la langue d'origine des produits).

Graphique n°23 - Répartition des sites par nombre de langues étrangères proposées (Base = 720 sites)



Graphique n°24 - Nombre de sites proposant chacune des langues suivantes (Base = 720 sites)

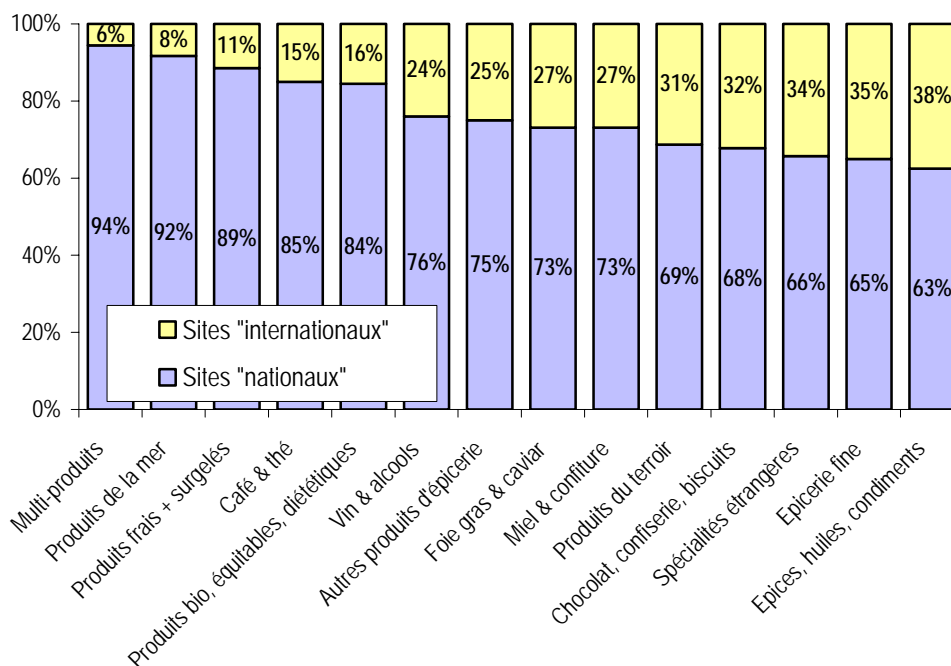


Source : CREDOC

Les sites les plus tournés vers l'international commercialisent des produits d'épicerie fine au sens large (incluant les huiles et épices), des spécialités étrangères, des chocolats, confiseries et biscuits et des produits du terroir français. Pour chacun de ces segments de marché, la part des sites ayant une présentation en langue étrangère est comprise entre 31 et 38%.

Ces résultats tendent à confirmer les réticences des cybermarchands à se lancer sur les marchés d'exportation pour les raisons évoquées précédemment (voir Partie 1, 1.2.2, encadré).

Graphique n°25 - Part des sites "internationaux" et des sites "nationaux" sur chaque segment de marché (Base = 720 sites)

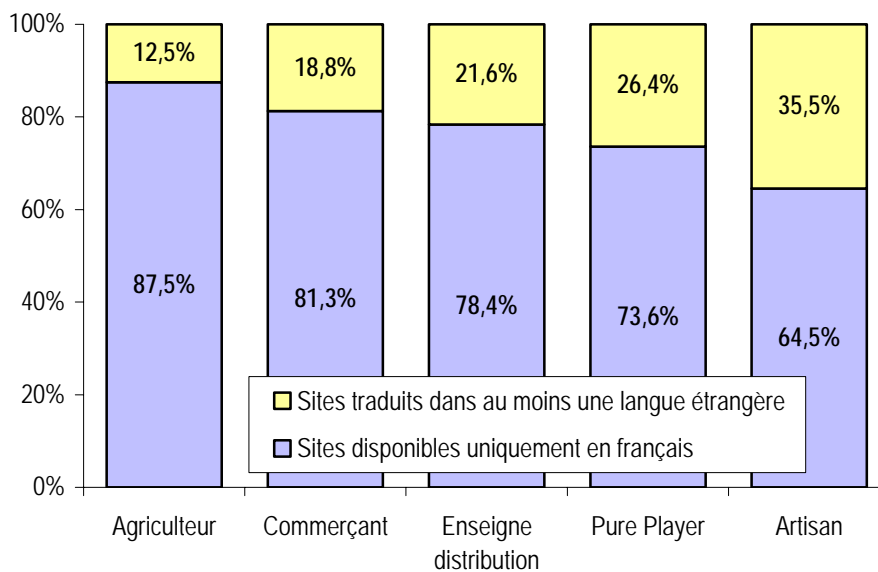


Source : CREDOC

Environ un site pure player sur quatre est traduit dans au moins une langue étrangère. Seuls les artisans sont plus engagés dans cette voie, avec un site sur trois proposant au moins une autre langue que le français. Commerçants et artisans n'ont pas la même sensibilité internationale. Les artisans recensés dans notre enquête sont proportionnellement deux fois plus nombreux à proposer une traduction de leur site que les commerçants (respectivement 36 et 19% pour une moyenne de 26% des sites).

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer cet état de fait : ces artisans fabriquent peut-être des produits gastronomiques ou représentatifs de la cuisine française dont le potentiel de vente à l'international semble significatif ; il peut également s'agir d'entreprises déjà exportatrices ; enfin, cela peut concerner des entreprises situées dans des régions frontalières et habituées à servir une clientèle étrangère faisant ses achats en France (Suisse, Belgique, Espagne...).

Graphique n° 26 - Répartition des sites traduits dans au moins une langue étrangère et des sites disponibles uniquement en français selon le type d'acteur, juillet 2009 (Base = 720 sites)



Source : CREDOC

1.2.3 Beaucoup d'acteurs récents ?

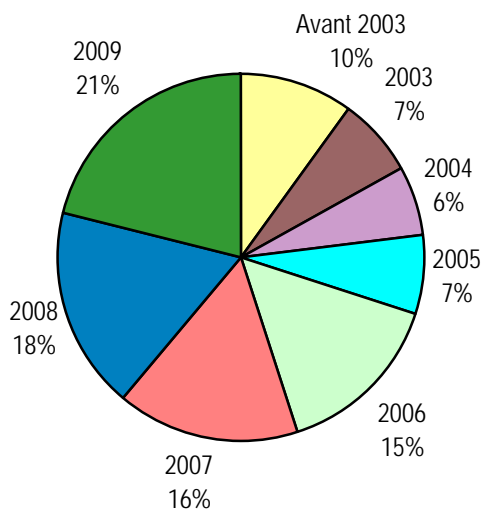
Très peu de sites Internet mentionnent l'année de démarrage de leur activité (parmi les 720 sites recensés, 283 mentionnent cette donnée). Pour estimer l'ancienneté des sites, nous avons retenu l'année de dépôt du copyright comme étant celle de lancement du site.

Sous cette hypothèse, les résultats de l'enquête révéleraient des sites globalement "jeunes". En effet, 40% des sites renseignés ont été créés en 2008 ou 2009 et moins de 10% datent d'avant 2003.

Les difficultés rencontrées par les premiers entrants sur le marché de la VPAI ont été fatales à de nombreux acteurs, dont les pure players, qui ont disparu au bout de quelques mois d'activité. Ces difficultés se sont prolongées durant la première moitié de la décennie, ce qui expliquerait la faible part des entreprises ayant déposé leur copyright avant 2005 parmi notre échantillon d'entreprises en activité en juillet 2009. Le rythme des créations de sites alimentaires semble s'accélérer depuis 2006, ce qui pourrait s'interpréter comme la contrepartie de l'intérêt croissant des cyberacheteurs pour ce marché.

Toutefois, cette donnée ne tient pas compte du taux de survie des sites et de leur durée de vie. Elle nous renseigne donc très imparfaitement sur la dynamique démographique des sites de VPAI. On sait que parmi les sites en activité en juillet 2003, 7% ont déposé leur copyright en 2003 et 21% en 2009. Mais on ne connaît ni le nombre de sites alimentaires créés chaque année, ni l'espérance de vie des sites selon leur année de création. Enfin, le dépôt du copyright peut être associé à la création d'un nouveau site par un cybermarchand. Dans ce cas, la forte proportion d'entreprises ayant déposé un copyright en 2008 et 2009 indiquerait qu'il est nécessaire de renouveler le format des sites.

Graphique n° 27 - Répartition des sites en activité en juillet 2009 selon l'année de dépôt du copyright, en% (Base = 283 sites)



Source : CREDOC

En dépit de toutes les réserves méthodologiques évoquées ci-dessus, ce dernier graphique illustre à quel point le développement de ce marché est récent : une très large majorité des entreprises aujourd'hui en activité aurait moins de 5 ans d'existence. Pour autant, l'historique de la VPAI est bien plus ancien. Il se structure notamment autour d'un type particulier d'acteurs, les supermarchés en ligne ou cybermarchés qui, bien que peu nombreux, dominent largement l'activité. C'est sur ce type d'acteurs que nous revenons dans la section suivante.

2 RETOUR SUR UNE DÉCENNIE D'EXISTENCE DES SUPERMARCHÉS EN LIGNE

Cette deuxième section présente comment "l'industrie" de l'épicerie en ligne s'est structurée au cours de ses dix premières années d'existence, et quels acteurs sont parvenus à s'imposer sur le marché, notamment en France.

Les difficultés évoquées précédemment quant au recensement des acteurs ne font que s'amplifier lorsqu'on tente de retracer l'historique de la démographie du secteur. Nous faisons d'emblée le choix de concentrer cet exercice sur une catégorie d'acteurs emblématique : les supermarchés en ligne, ou cybermarchés. Par cette appellation, nous désignons les acteurs qui ont cherché à transposer en ligne le service offert en grande surface alimentaire. Il s'agit donc de sites mis en

œuvre par un groupe de distribution alimentaire¹⁹. Leur existence remonte à plus de dix ans, décennie émaillée d'un certain nombre d'expérimentations avortées (2.1). Si le paysage des supermarchés en ligne semble aujourd'hui stabilisé, l'équation économique assurant la rentabilité de cette activité reste encore à construire (2.2).

2.1 Dix années d'expérimentation et beaucoup d'échecs

Dans leur bilan de dix années de commerce électronique, Dang Nguyen & Mével [2007] relèvent deux faits marquants. Le premier est que les start-up du commerce électronique qui ont rencontré le succès n'appartiennent pas aux secteurs traditionnels de l'économie. Les succès significatifs de la décennie écoulée ont été obtenus dans des secteurs d'activité considérés comme obsolètes ou marginaux : la vente de fleurs (Aquarelle), le catalogue de cotation des ventes d'objets d'art (ArtPrice), le déstockage (Vente privée), les rencontres entre personnes (Meetic), les offres et les demandes d'emploi (Monster) ou encore les comparateurs de prix (Kelkoo). Le second fait marquant est l'échec relatif des supermarchés en ligne.

Ces deux constats éclairent en filigrane la courte histoire des supermarchés en ligne : des nouveaux acteurs (pure players) ont tenté leur chance sur le marché de l'épicerie en ligne, aussi bien en France (2.1.1) qu'à l'étranger (2.1.2). Mais les difficultés qu'ils ont rencontrées pour définir un modèle économique viable, ainsi que certains échecs cuisants, ont davantage marqué la naissance de cette activité que les success stories.

2.1.1 Les supermarchés en ligne en France : un bilan mitigé

Dès la fin des années 1990, les grandes enseignes de la distribution alimentaire française se sont lancées dans le commerce sur Internet. Ce sont principalement les enseignes de la distribution intégrée qui s'implantent sur le Web : Carrefour avec Ooshop et Casino avec C-mescourses en 1999, Auchan avec Auchandirect et Cora avec Houra en 2000. Parmi les groupements d'indépendants, seul Intermarché développe un site de vente en ligne dès 1999, Expressmarché. Mais c'est Télémarket, spécialiste de la vente par correspondance de produits alimentaires, qui a ouvert le premier supermarché en ligne en 1998.

Suite à l'arrêt de C-mescourses en 2002, à la naissance avortée de Carrefour-direct et de Championdirect en 2001 et 2003, Auchandirect, Ooshop, Houra, Télémarket et, dans une moindre mesure, Expressmarché se sont partagés l'essentiel du marché de l'épicerie en ligne.

¹⁹ Nous ne retenons pas dans cette définition les concepts de "drive" (Auchandrive, Expressdrive, Chronodrive). Bien qu'appartenant à la grande distribution, ces sites Internet qui ne proposent pas la livraison à domicile mais seulement le retrait de la commande en entrepôt ne nous semblent pas figurer directement dans le champ de ce travail de recherche.

Depuis 2007, la plupart des enseignes qui, jusque-là, s'étaient tenues à l'écart de la vente en ligne ont créé leur site marchand. Franprix et Leader Price ont créé Coursengo²⁰ en 2007, Monoprix a ouvert son site (monoprix.fr) en 2008, Système U (CoursesU) et Simply Market (simplymarket.fr) ont créé le leur en 2009. Les enseignes discount Lidl et Ed ont annoncé, chacune de leur côté, nourrir un projet de site marchand sur Internet. Au final, seuls les centres Leclerc n'ont pas signalé de projet de ce type. Ils expérimentent en revanche une activité de retrait des courses en voiture (drive-in) à partir d'un site Internet dédié aux commandes.

- **A l'étranger, des débuts également difficiles**

Les difficultés rencontrées par les premiers supermarchés en ligne ne sont pas spécifiques à la France. Durand [2005a] observe que, dans le domaine de l'épicerie en ligne, les pure players ont connu les pires déboires, et les quelques "survivants" ont tous conclu des alliances avec les distributeurs traditionnels.

L'échec des pure players s'explique principalement par des prévisions trop optimistes à l'égard de ce marché naissant ; prévisions qui les ont conduit à investir massivement (parfois démesurément) dans des infrastructures logistiques dédiées à l'épicerie en ligne. Ce fut le cas, aux États-Unis, de Webvan, Peapod et Streamline et, en Grande-Bretagne, de Sainsbury's, Waitrose et Asda pour ne citer que les principaux (Leite Ferreira [2009], Kempiak & Fox [2002]). La faillite de Webvan en 2001 a constitué un véritable "cataclysme économique" aux États-Unis et l'onde de choc s'est propagée jusqu'en Europe²¹. Webvan, dont l'ambition était de livrer des produits frais dans vingt six villes américaines à partir d'une plate-forme logistique automatisée extrêmement complexe, a englouti un milliard de dollars d'investissement. Peapod, considéré couramment comme le premier supermarché en ligne créé au monde, n'a dû son salut qu'à son rachat par Ahold (Pays-Bas). Streamline a disparu avec d'autres start-up américaines : Urbanfetch, Homeruns, Kozmo, Shoplink, WebHouse Club (Leite Ferreira [2009]). En Grande-Bretagne, Asda et Sainsbury ont abandonné l'entrepôt dédié pour un modèle basé sur la préparation des commandes en magasin. C'est sur ce modèle que le britannique Tesco, leader mondial de l'épicerie en ligne, a assis son succès et a permis à la Grande Bretagne de devenir le premier marché mondial de la VPAI²².

En Suisse, LeShop, start-up créée en 2007 qui est devenue leader de son marché, doit son salut au partenariat qu'elle a conclu avec le groupe de distribution Migros en 2002²³. Son homologue belge, Ready.be n'a pas eu cette chance. Sa faillite en 2000, seulement deux ans après son lancement,

²⁰ Ces deux enseignes ont été rachetées par Casino en novembre 2009.

²¹ Ce "cataclysme économique" expliquerait, en partie, le retard des États-Unis en matière d'épicerie en ligne par rapport à l'Europe. Selon Christian Wanner, directeur de LeShop.com, leader de l'épicerie en ligne en Suisse, "Webvan, c'est le 11 septembre de notre industrie : sa chute a traumatisé à vie de nombreux investisseurs qui se sont jurés de ne plus jamais placer un centime dans un modèle d'épicerie en ligne. C'est aussi à la suite de la débâcle de Webvan que nous avons perdu tout soutien de notre ancien investisseur, le groupe BonAppétit." In *Bilan*, 19 décembre 2007, "Le carnet de route de LeShop aux USA".

²² Tesco distribue 20 000 références en ligne et enregistre 110 000 commandes par semaine ; son chiffre d'affaires représente quatre fois le chiffre d'affaires cumulé des quatre cybermarchés historiques français (Auchandirect, Ooshop, Houra et Télémarket). Source : Durand [2005a].

²³ La Suisse représente le deuxième marché mondial de l'épicerie en ligne par habitant derrière la Grande Bretagne. In *Bilan*, 11 mars 2009 : "LeShop doit explorer de nouveaux créneaux".

s'est traduite par une perte de 12 millions d'euros et, à l'instar de Webvan aux États-Unis, a traumatisé les investisseurs belges. Depuis lors, les sites Internet marchands des enseignes de distribution belges (Delhaize, Colruyt notamment) sont considérés uniquement comme des activités annexes à leur activité principale²⁴.

Plusieurs distributeurs traditionnels qui se sont lancés dans l'épicerie en ligne, en s'appuyant sur leur réseau de magasins pour y préparer les commandes, ont également connu l'échec. Leite Ferreira [2009] cite les cas d'Albertsons' (Albertsons.com) et K-Mart (BlueLight.com) aux États-Unis.

2.1.2 Des modèles d'entreprises en construction

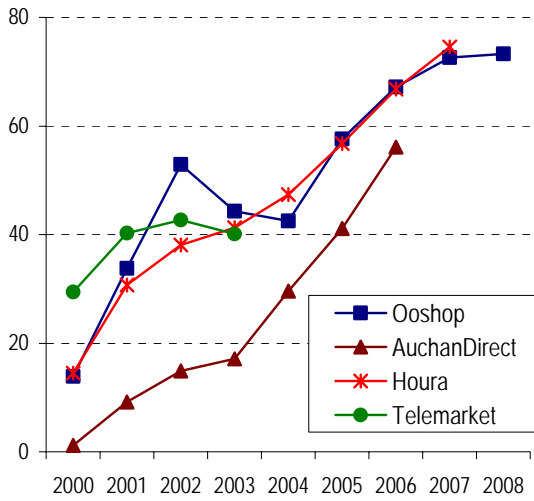
Il est encore difficile de juger des performances économiques des quatre acteurs historiques de l'épicerie en ligne française. La presse économique et la presse spécialisée se font l'écho de déclarations des dirigeants des enseignes, sans que les données communiquées soient réellement vérifiables.

Nous avons procédé à une extraction des données comptables des enseignes telles qu'elles sont publiées par Coface dans sa base Diane. Cette source est également incomplète puisque Télémarket et Auchandirect ont cessé de publier leurs comptes en 2004 et 2007 respectivement. Les résultats de cette extraction sont présentés ci-dessous.

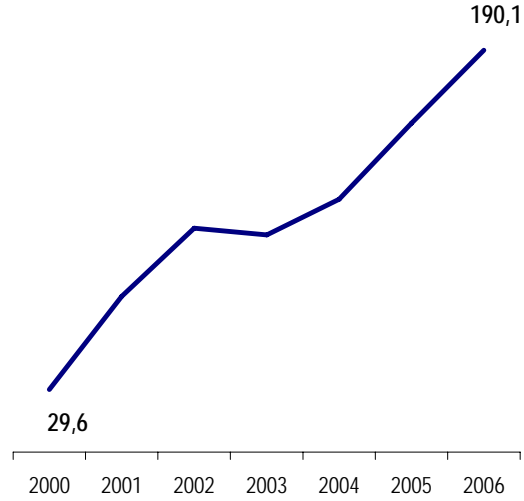
Comme le montrent les données sur le chiffre d'affaires de Télémarket et de Ooshop, le lancement de l'épicerie en ligne en France a connu un démarrage chaotique. Houra et Auchandirect ont sensiblement mieux géré leur entrée sur le marché, ce qui s'est traduit par une croissance régulière de leur activité.

²⁴ *Trends/Tendances*, 29 juin 2006 : "Les grandes surfaces se méfient du net. L'e-commerce se développe peu dans l'alimentaire".

Graphique n° 28 - Évolution du chiffre d'affaires des 4 principaux cybermarchés alimentaires français (en M€)



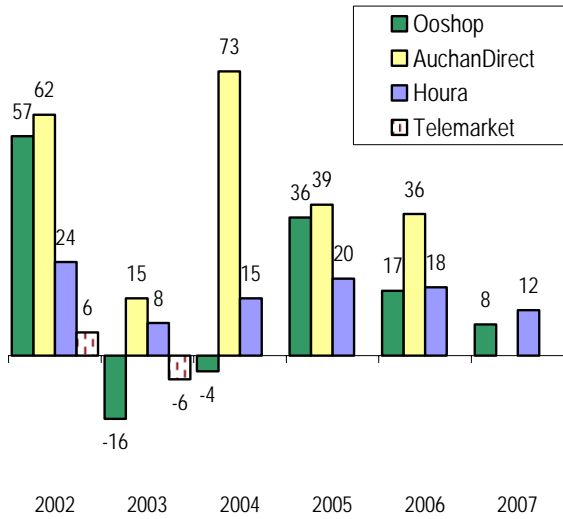
Graphique n° 29 - Évolution du chiffre d'affaires cumulé de Ooshop, Auchandirect et Houra (en M€)



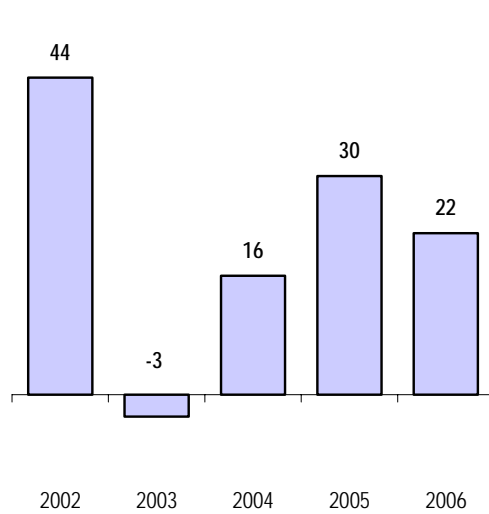
Source : Diane

L'évolution du chiffre d'affaires des enseignes atteste d'une forte dynamique du marché qui correspond à la phase de décollage de l'activité. Entre 2002 et 2006, à l'exception de l'année 2003, le chiffre d'affaires cumulé de Ooshop, Auchandirect et Houra (les comptes de Télémarket ne sont pas disponibles) a connu une croissance à deux chiffres, pour atteindre 190 millions d'euros (courants) en 2006. Depuis, l'activité des distributeurs a continué de croître, puisque le chiffre d'affaires global des enseignes alimentaires sur Internet est estimé, en 2008, à environ 250 millions d'euros. Pour le secteur de la distribution alimentaire, qui réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 70 milliards d'euros par an, les ventes en ligne équivalent, globalement, au montant des ventes annuelles d'un gros hypermarché de la région parisienne.

Graphique n° 30 - Taux de croissance du chiffre d'affaires des 4 principaux cybermarchés alimentaires français (en %)



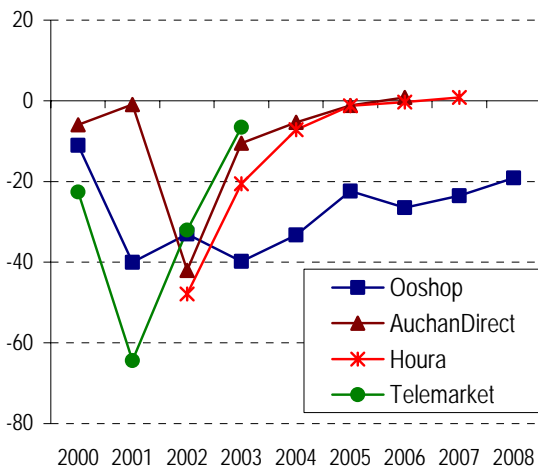
Graphique n° 31 - Taux de croissance du chiffre d'affaires cumulé de Ooshop, Auchandirect et Hora (en %)



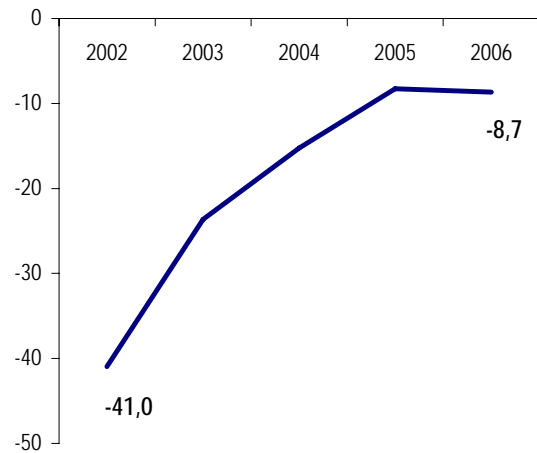
Source : Diane

Les données comptables issues de Diane montrent que Hora et Auchandirect ont atteint l'équilibre économique en 2006 et 2007, sans pour autant dégager de profits (le taux de rentabilité nette s'élevant à moins de 1%). Ooshop peine à équilibrer son activité. La lente amélioration du taux de rentabilité nette de l'entreprise (passé de -40 à -20% entre 2001 et 2008) laisse deviner des coûts d'exploitation structurellement plus lourds que ceux de ses principaux concurrents, ce qui pourrait s'expliquer par des investissements plus importants dans les entrepôts dédiés. Au global, les trois principaux acteurs ayant publié leurs comptes cumulaient en 2006 une perte nette équivalente à près de 10% de leur chiffre d'affaires.

Graphique n° 32 - Évolution du taux de rentabilité nette des 4 principaux cybermarchés alimentaires français (en %)



Graphique n° 33 - Évolution du taux de rentabilité nette cumulé de Ooshop, AuchanDirect et Houra (en %)



Source : Diane

• Un modèle économique encore mal défini

Selon Licoppe [2001], le commerce électronique s'apparente à un nouveau métier pour les distributeurs, dont le métier de base est la vente en magasin. Il nécessite des savoir-faire particuliers en matière de vente à distance :

- préparer la commande (dans les magasins, c'est le client qui se charge de cette activité en remplissant son caddie),
- mettre en place une logistique opérant sur un territoire dont l'étendue est sans comparaison avec celle des magasins physiques.

Pour l'auteur, ce changement de métier correspond au passage à une logique de service, jusqu'alors peu développée au sein de la profession de distributeur. En outre, la mise en place des activités de préparation des commandes et de logistique engendre un coût supplémentaire pour les enseignes difficilement répercutable en totalité à la clientèle, celle-ci n'étant pas (nécessairement) disposée à payer pour ne plus avoir à faire ses courses (Leite Ferreira [2009]). Par conséquent, la prestation de logistique est encore largement subventionnée par les activités traditionnelles (au sein des groupes) ou par les investissements financiers et le capital risque (pour les nouveaux entrants). Ainsi, pour Licoppe, *"le commerce électronique des biens matériels s'inscrit donc difficilement dans les logiques organisationnelles et économiques de la grande distribution, tant par la nécessité de développer les services et les savoir-faire logistiques correspondants, que par la faiblesse chronique des chiffres d'affaires générés."*²⁵

²⁵ Licoppe [2001], p. 198.

Comme le souligne Faverie [2003] : *"Pour l'instant, dans le secteur alimentaire, rares sont les sites qui peuvent prouver leur rentabilité et asseoir leur pérennité sur un modèle d'affaires établi."*²⁶ La question de la rentabilité se pose avec d'autant plus d'acuité que la vente en ligne modifie significativement la structure des coûts des distributeurs. Alors que, dans le modèle économique de l'hypermarché traditionnel, une grande partie du travail est réalisée par le client, avec le commerce en ligne le rapport est inversé. Ainsi, selon certains observateurs, sur le plan strictement comptable, on ajoute peut être beaucoup plus de coûts que l'on en enlève²⁷. La structure des coûts du commerce électronique alimentaire pose un problème de compétitivité-prix de ce modèle (niveau du taux de marge, rentabilité des sites) par rapport à celui de la distribution alimentaire traditionnelle.

L'élaboration d'un modèle économiquement viable s'apparente à une véritable aventure industrielle pour les acteurs du commerce électronique, comme l'exprime Pierre Boulez, directeur de Houra : *"Nous construisons un format de distribution qui n'existait pas il y a trois ans, le modèle de distribution de masse en hyper et en supermarché a mis près de vingt ans à se construire... Nous avons le temps."*²⁸ De l'avis même des responsables de cybermarchés, le modèle économique n'est pas stabilisé. Il reste alors à déterminer ce que l'on peut aujourd'hui avancer sur les différentes options qui s'offrent aux supermarchés en ligne. Reste à savoir comment formaliser l'analyse de ces modèles : nous proposons dans la partie suivante une grille d'analyse des fondements économiques de l'activité de VPAI. Outre les supermarchés en ligne, cette grille pourra être utilisée à profit pour analyser les modèles d'organisation des autres types d'acteurs.

3 LES 5 FONDEMENTS ECONOMIQUES DE LA VPAI

Nous reprenons ici le travail réalisé par Faverie [2003], qui fournit une grille d'analyse pertinente pour l'étude des modèles économiques des cybermarchés, mais aussi plus largement des PME spécialisées de la VPAI.

L'auteur identifie ainsi 5 fondements économiques à la vente à distance alimentaire :

- choisir entre un modèle industrialisé et un modèle de proximité de préparation des commandes,
- opter pour une gestion des flux ou une gestion des stocks en matière d'approvisionnements,
- sélectionner une offre et un format spécifiques au commerce électronique,
- mettre en place un circuit d'achat intermédiaire ou direct avec les fournisseurs,

²⁶ Faverie [2003], p. 75.

²⁷ www.ecommercemag.fr, E-commerce, n°17, 1^{er} avril 2009 : "La grande distribution alimentaire se structure sur le Web". Rappelons que le taux de marge structurelle de la grande distribution est de l'ordre de 1% (Leite Ferreira [2009]).

²⁸ Cité par Faverie [2003], p. 75.

- définir les modalités de livraison à domicile.

Ces 5 axes sont présentés et discutés ci-après, avant de procéder à l'analyse des modèles économiques des cybermarchés et des PME alimentaires.

3.1 Préparation des commandes : modèle industrialisé ou modèle de proximité ?

Ce premier fondement renvoie à l'arbitrage entre deux modèles très différents d'élaboration des commandes : la préparation en magasin, sur le modèle du petit épicier s'adressant à une clientèle de voisinage (modèle de proximité), ou la préparation à plus grande échelle à partir d'un entrepôt dédié à l'activité de vente alimentaire (modèle industriel).

3.1.1 La préparation des commandes en magasin

Cette solution consiste à transférer dans les grandes surfaces de l'enseigne la tâche de préparation des commandes. Les opérateurs préparent, selon des processus différents, à partir des rayons du magasin, les commandes à expédier au client. Ce modèle, également qualifié de "in store picking" pose plusieurs difficultés majeures :

- La perturbation du fonctionnement courant des magasins, en raison des allées et venues des préparateurs.
- Un taux de rupture plus élevé : les stocks en rayon étant plus difficiles à connaître en temps réel que ceux d'un entrepôt, le nombre de commandes pour lesquelles un produit commandé n'est pas livré augmente sensiblement.
- Une faible productivité et un coût de préparation élevé, en raison notamment des manipulations multiples de produits occasionnées par ce mode opératoire.

Il s'ensuit des contraintes fortes pour la viabilité de ce type de modèle :

- La demande supportée par le magasin doit rester faible : Manzella [2001] estime ainsi que le nombre critique de commandes ne doit pas excéder une centaine par semaine²⁹. Hafsa & al. [2002] jugent quant à eux qu'au-delà de 20% de l'activité du magasin, la vente à distance doit basculer sur un mode de préparation en entrepôt³⁰.
- Les coûts inhérents à la préparation des commandes en magasin sont d'autant plus faibles que le magasin est petit, puisque cela minimise les temps de déplacement des préparateurs.
- L'efficacité de la préparation des commandes est d'autant plus élevée que le nombre de références proposées est faible, facilitant le travail de collecte des préparateurs.

²⁹ Cité par Durand [2005a].

³⁰ Cités par Durand [2005a].

- L'augmentation des coûts de préparation est compensée par le rapprochement du client final. Ainsi, la généralisation du modèle est d'autant plus pertinente que le réseau de magasins de l'enseigne est dense, et couvre une large partie du territoire.

3.1.2 La préparation des commandes en entrepôt dédié

Cette solution consiste à concentrer la préparation des commandes dans une ou plusieurs infrastructures dédiées à cette activité. Notons que la mécanisation de l'entrepôt vise à abaisser le coût marginal de préparation et à éliminer les erreurs. Elle constitue un investissement important qui pose en outre deux problèmes :

- elle induit un risque de surdimensionnement de la structure par rapport à l'activité et à son potentiel de croissance,
- elle fige le modèle économique de l'enseigne, dans un contexte de recherche de l'équation assurant la rentabilité.

Cette option est donc en pratique laissée de côté, au profit d'entrepôts semi-automatisés qui peuvent constituer une aide à la préparation (diminution des coûts de main-d'œuvre, amélioration du respect de la chaîne du froid) mais conservent à l'activité son caractère fortement intensif en main-d'œuvre.

En associant proximité avec préparation en magasin d'une part, et modèle industrialisé avec préparation en entrepôt d'autre part, Faverie [2003] sous-entend le recours à un entrepôt unique à rayonnement national. L'auteur suggère toutefois une autre forme de proximité, basée sur la préparation des commandes en entrepôt. Cette solution consiste à concevoir des entrepôts dédiés à des zones de chalandise plus étroites (à l'échelle d'une agglomération). Le développement de la zone de livraison s'effectue alors par la construction d'infrastructures dédiées aux nouvelles agglomérations desservies.

3.2 Approvisionnements : gestion des stocks ou gestion des flux ?

L'auteur associe ce choix avec la logique de l'offre, en opposant une offre homogène ou mono-produit avec gestion de flux d'une part, à une offre aux références multiples et hétérogènes avec gestion de stocks d'autre part.

L'offre multiproduits renvoie en effet à une logique de commandes par panier (30 à 40 produits environ pour les cybermarchés) : si un produit manque, c'est l'ensemble de la prestation qui est insatisfaisante aux yeux du client. Il faut alors se prémunir contre le risque de rupture, ce qui ne peut se faire qu'à partir d'une gestion des stocks. L'immobilisation qui s'ensuit est d'autant plus conséquente que le nombre de produits par colis est élevé et que ces produits sont hétérogènes (ce qui est généralement corrélé avec le nombre de références offertes). Les stocks sont d'autant plus coûteux que les produits sont périssables.

Ces considérations peuvent conduire certains acteurs à proposer une offre de paniers standardisés, ce qui souligne le lien entre le mode de gestion (des stocks ou des flux) et la nature de l'offre de produits proposés, dont les modalités sont discutées dans le point suivant.

3.3 Sélectionner une offre et un format spécifiques au commerce électronique

Les produits alimentaires sont associés à une faible valeur ajoutée et à des coûts logistiques élevés (fragilité des produits ou de l'emballage, péremption, conditions de stockage particulières). Ces coûts augmentent avec le nombre de références, ce qui pousse à une sélectivité des produits proposés. La réduction des gammes s'effectue alors selon deux stratégies, souvent exclusives, parfois complémentaires :

- Restreindre la largeur de l'offre (i.e. le nombre de familles de produits proposées), en se concentrant sur des familles de produits homogènes, ce qui renvoie (grossièrement) à une stratégie de spécialiste / multispécialiste ou de niche.
- Alléger la profondeur de l'offre (i.e. le nombre de références proposées au sein d'une même famille), ce qui renvoie (grossièrement) à une stratégie de généraliste ou une stratégie de masse.

Quelle que soit la stratégie adoptée, la sélection des références doit viser à l'optimalité sur le plan logistique (sélectionner les formats et les conditionnements les plus faciles à manipuler et à gérer), et sur le plan financier (introduire des produits à marge élevée pour amortir les coûts logistiques). Ce dernier point conduit à diversifier l'offre en dehors de la sphère alimentaire, selon plusieurs logiques :

- *Logique de complémentarité* : proposer des produits associés à la consommation de l'offre alimentaire (verres de dégustation et tire-bouchons pour les vins, couteaux et plateaux de présentation pour les fruits de mer...),
- *Logique saisonnière* : proposer des familles de produits accessibles au moment où la demande est la plus forte (fournitures scolaires, jouets...),
- *Logique de diversification pure* : proposer une offre permanente de produits permettant de dégager une forte valeur ajoutée (produits culturels, petit électroménager...).

Alors que la première option s'offre principalement aux acteurs spécialisés, les deux dernières concernent presque exclusivement les cybermarchés.

3.4 Achats intermédiés ou lien direct avec les fournisseurs

L'approvisionnement auprès des fournisseurs constitue l'une des principales différences entre cybermarchés et acteurs spécialisés.

Chez les spécialistes, l'approvisionnement s'effectue directement auprès des fournisseurs (producteurs ou grossistes). Chez les cybermarchés, il se structure autour de la chaîne logistique du groupe (centrale d'achats et logistique amont). Ce schéma concerne la majeure partie des approvisionnements mais pas la totalité. On estime ainsi qu'environ 30% des approvisionnements transitent par un circuit différent (Faverie [2003]). Cette réalité recouvre deux cas de figure :

- Références non accessibles au niveau de la centrale d'achats : il s'agit alors de conditionnements spécifiques, non commercialisés en grande surface, et acquis auprès d'un réseau de grossistes desservant principalement les petites surfaces et les collectivités.

- Choix organisationnels liés à certaines catégories de produits : la relation directe avec le fournisseur permet une réduction des délais sur les produits dont la date limite de consommation est très resserrée (ultrafrais par exemple). La préparation des commandes est confiée à des spécialistes, ce qui induit une réduction des stocks de denrées fortement périssables. Ce choix implique toutefois une relation étroite avec les fournisseurs (partenariat de long terme, confiance accordée sur des produits sensibles aux yeux du client, mise en place d'outils informatiques d'échanges de données avancés).

3.5 Les modalités de livraison au client final

La logistique du dernier kilomètre constitue la plus grande valeur ajoutée mais également la plus grande source de coûts de l'activité de commerce électronique. S'il n'existe pas encore de modèle stabilisé, des progrès considérables ont été réalisés dans l'identification des coûts cachés, et des modes de livraison alternatifs sont progressivement mis en place.

3.5.1 Les coûts cachés de la livraison à domicile

La logistique qui sépare les points d'éclatement du client final constitue jusqu'à 50% des coûts de production des services proposés par les cybermarchands. Elle présente par ailleurs un caractère décisif dans la satisfaction du client final, tant par la qualité du service de livraison (respect des horaires et de la commande), que par la qualité du contact entre le client et le chauffeur-livreur.

En ce sens, il demeure délicat pour certains acteurs de sous-traiter la livraison. Ce choix est là encore lié à la nature de l'offre – dont la complexité peut rebuter nombre de prestataires potentiels – et à la stratégie des acteurs (volonté de conserver cette compétence en interne).

Outre les difficultés liées à l'optimisation du mode d'organisation des tournées, et les impondérables (intempéries, perturbation des conditions de transport), les expériences passées ont permis de progresser sur l'identification des coûts "cachés" dans la réalisation de cette prestation. Il apparaît ainsi que l'axe majeur de réduction des coûts porte sur la diminution des échecs de livraison qui peuvent être classés selon trois origines.

- Une mauvaise connaissance de la géographie de la zone de livraison peut être résolue par le recours à des prestataires locaux, ou le développement d'équipement GPS de la flotte de livraison.

- Des erreurs d'adresse ou de code d'accès peuvent être réduites par une amélioration des questionnaires clients, ou le développement de l'équipement en téléphone portable des chauffeurs-livreurs.

- L'absence du client reste en revanche problématique. Elle peut être circonscrite par le choix particulier des modalités de livraison : plages horaires larges, choix du client parmi plusieurs propositions. Cependant, alors qu'il n'est pas (encore) possible de livrer le client à son domicile en son absence, des modalités de livraison alternatives se mettent progressivement en place.

3.5.2 Des solutions pour s'affranchir de la livraison à domicile

L'intérêt des solutions alternatives est double : il va induire une réduction des coûts en chargeant le client d'effectuer une partie du trajet et permettre de s'affranchir des coûts liés à son absence.

- *La livraison dans une structure appartenant au distributeur* : magasin³¹, ou système de "points-service" (petits entrepôts situés dans des zones de travail, où sont entreposées des commandes que les clients concernés viennent chercher en voiture).

- *La livraison dans un point-relais appartenant à un partenaire* : "point-relais Kiala", bureau de poste, station-service. Le choix de ce type de partenaires est toutefois largement contraint : horaires d'ouverture larges, accessibilité du site en voiture et possibilités de stationnement, dispositifs d'entreposage des produits frais, compatibilité des partenaires en termes d'image.

Notons que ces modalités de livraison ne sont pas exclusives : pour beaucoup d'acteurs, les possibilités multiples de récupération de la commande constituent une amélioration du service proposé au client.

4 LES MODELES ORGANISATIONNELS DES CYBERMARCHES

L'emploi des 5 fondements économiques décrits dans la partie précédente comme grille d'analyse des modèles organisationnels des cybermarchés souligne le caractère structurant de 3 d'entre eux (4.1). Il met en évidence des correspondances entre ces 5 axes qui "font système" et permettent de dégager deux familles types de modèles organisationnels (4.2). L'utilisation de la grille s'avère toutefois limitée pour décrire de façon plus fine les sous-catégories de modèles propres à chaque famille. Elle ouvre toutefois la discussion sur deux pistes d'évolution possibles des modèles organisationnels au cours des années à venir (4.3).

³¹ L'entrepôt avec accès en "drive-in" des Auchandrive, Chronodrive et Expressdrive s'apparente également à ce type d'alternative.

4.1 L'analyse des 5 fondements économiques chez les cybermarchés

4.1.1 Les éléments structurants

- **Préparation des commandes en entrepôt ou magasin : un choix induit par les structures existantes et la stratégie de développement**

Le choix de la préparation des commandes en entrepôt ou en magasin s'impose avant tout par la nature des structures existantes. Ainsi, des acteurs ne disposant pas de magasins propres (Télémarket) ou dont le réseau était insuffisamment développé sur le territoire (Houra) ont rapidement opté pour le modèle de la préparation en entrepôt.

La volonté de disposer d'une entité juridiquement distincte (Auchandirect) ou les leçons tirées des échecs passés (Carrefour-Direct) en termes de perturbation du fonctionnement des magasins ont également été décisives pour certains acteurs (Ooshop)³². Le modèle de l'entrepôt n'est pas antinomique avec la stratégie de proximité lorsqu'il s'adresse à une clientèle locale. A ce titre, la stratégie de développement d'Auchandirect, basée sur la démultiplication de petites structures desservant une clientèle locale à l'échelle d'une agglomération (Paris et l'Île de France, Lyon, Lille, Toulouse), peut également être qualifiée de modèle "industriel de proximité". Il s'oppose au modèle "industriel pur" retenu par Télémarket, Ooshop et Houra, qui travaillent avec quelques entrepôts géants, éventuellement assortis d'un réseau de "points d'éclatement" dans les départements desservis.

Les acteurs qui ont fait le choix d'un modèle de préparation en magasin peuvent quant à eux bénéficier d'un réseau de magasins dense et bien réparti. Cela inclut les réseaux d'indépendants (Intermarché, Leclerc, Système U), pour lesquels la préparation en entrepôt constituerait une activité concurrente inacceptable pour les dirigeants de magasin.

Mais cela inclut surtout les réseaux de magasins de proximité (Coursengo, Monoprix, Simplymarket, Monsupercasino) qui ont depuis peu, dans leur très large majorité, opté pour une offre de services de vente à distance, complémentaire de leur offre de services de proximité qui comprenait déjà pour certains la livraison à domicile après achat en magasin.

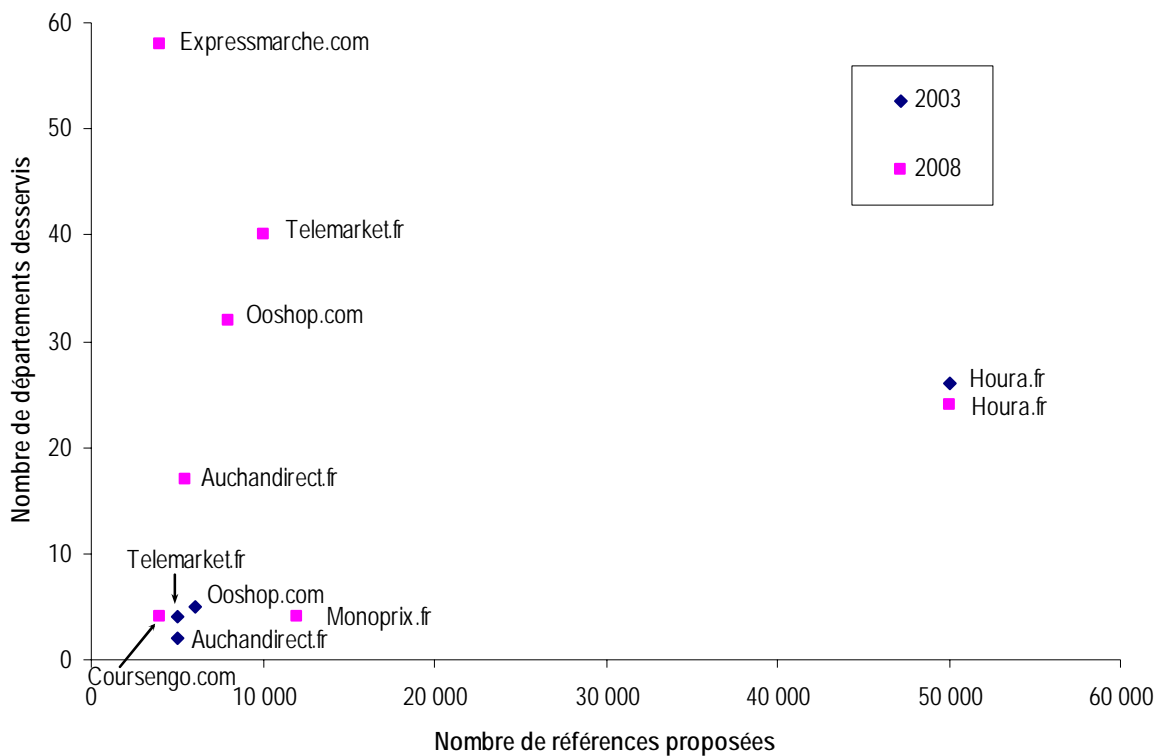
- **L'offre de produits : homogène sur l'alimentaire, disparate sur le non alimentaire**

Pour ce type d'acteurs, la sélection de l'offre s'effectue de façon unanime selon une stratégie de masse, s'agissant de l'offre alimentaire. Les restrictions opérées portent ainsi sur la profondeur de gamme. Il demeure, dans les faits, difficile de mesurer l'ampleur de cette restriction, par rapport à ce qui est proposé en magasin. Selon LSA, le nombre de références alimentaires proposées dans un magasin type s'élevait, en 2004, à environ 9 000 pour un hypermarché de 4 500 m², à 6 800 pour un supermarché de 1 500 m², et 5 200 pour un supermarché de proximité de 700m². En comparaison, les cybermarchés proposent un nombre de références souvent supérieur à 6 000. Ce

³² Le choix de ce modèle concerne également les structures dédiées proposant la vente à distance mais pas la livraison à domicile (Chronodrive, Auchandrive, ExpressDrive).

chiffre inclut toutefois les références des marchés non alimentaires proposés en ligne. Comme attendu, le nombre de références proposées par les acteurs ayant retenu le modèle de l'entrepôt est sensiblement supérieur à celui des enseignes opérant à partir du magasin. Les choix sur le non alimentaire relevant d'une stratégie de diversification ouvrent, quant à eux, la voie à des positionnements plus tranchés, ce qui expliquerait la stratégie de Houra, qui avec 50 000 références offertes, se place très au-dessus de ses concurrents en termes d'étendue de l'offre. Ces comparaisons illustrent les logiques de développement mentionnées ci-dessus : investissements initiaux lourds, logique d'envergure nationale (Houra) *versus* logique de test et déploiement géographique progressif (Auchandirect).

Graphique n° 34 - Zone de chalandise et étendue de l'offre des principaux cybermarchés français en 2003 et en 2008



Sources : LSA, Journal du Net, comparateurs de cybermarchés

- **Les modes de livraison au client final**

Cet axe renvoie prioritairement au choix d'internaliser ou de confier à un prestataire externe la réalisation de la prestation de livraison au client final. Contrairement à ce que l'intuition laisserait penser, l'internalisation est majoritaire, bien que la livraison au client final soit éloignée du métier d'origine des distributeurs. Cet état de fait est le résultat d'un certain nombre de déconvenues au cours d'expériences passées d'externalisation. En dépit des progrès réalisés dans le domaine, il existe encore peu de prestataires qualifiés en la matière, l'aspect stratégique du contact direct avec le client demeurant rédhibitoire pour un certain nombre d'acteurs.

Auchandirect, Télémarket et Houra ont ainsi fait le choix d'internaliser (ou de ré-internaliser) la prestation de livraison au client final. Ooshop fait, quant à lui, appel à un prestataire (Star System).

4.1.2 Les éléments faiblement structurants

- **Gestion des stocks ou gestion des flux ?**

Le mode de gestion est intrinsèquement déterminé par la nature de l'offre. Comme nous l'avons souligné, une offre multiproduits et les risques de rupture qu'elle entraîne renvoient nécessairement à une gestion des stocks.

Ce mode de fonctionnement s'oppose diamétralement à celui de la distribution classique, l'approvisionnement des grandes surfaces s'effectuant selon un modèle de flux quasi-tendus. Le choix de la préparation des commandes en magasin, à partir des rayons et non de stocks propres, renvoie donc implicitement à une logique de gestion des flux. Le modèle de gestion n'est donc pas structurant de l'organisation des cybermarchés, en ce qu'il est déterminé par le choix décisif du mode de préparation des commandes.

Notons toutefois que pour une part mineure de l'activité, certains acteurs font appel à des fournisseurs avec qui ils conviennent d'un mode de livraison en flux. Ce choix renvoie alors à la stratégie d'approvisionnement, elle aussi faiblement différenciée entre les acteurs, comme nous allons l'évoquer.

- **La centrale d'achats reste au cœur du modèle d'approvisionnement**

Tous les acteurs s'appuient largement sur l'approvisionnement auprès de la centrale d'achats et du service de logistique en amont du groupe auquel ils sont adossés : Carrefour pour Ooshop, Auchan pour Auchandirect, Cora pour Houra.... Du temps où il faisait partie du groupe Galeries Lafayette, Télémarket travaillait avec la centrale d'achats de Monoprix (qui appartenait au même groupe). Depuis le désengagement des Galeries Lafayette et le rachat de l'entreprise par ses dirigeants, Télémarket a noué un partenariat avec Casino. Cette stratégie d'approvisionnement permet de maintenir une politique de prix identique à celle des magasins.

Le choix d'un circuit d'approvisionnement distinct ne se pose pas, de fait, pour les acteurs ayant choisi la préparation des commandes en magasin. Pour les autres, les approvisionnements provenant de fournisseurs distincts relèvent de choix stratégiques (produits à date limite de conservation courte) ou de non disponibilité au niveau de la centrale d'achats. Ainsi, chez Ooshop, les commandes de produits frais et ultrafrais sont traitées par le fournisseur qui approvisionne directement le point d'éclatement des commandes. Ce circuit représente un tiers du total des volumes d'approvisionnement de l'enseigne. Pour ce faire, Ooshop a investi dans un système d'échange de données informatisées (EDI) qui le relie à ses fournisseurs.

4.2 Les deux modèles d'organisation dominants et leurs évolutions possibles

L'utilisation de la grille de Faverie souligne, pour les cybermarchés, l'importance du positionnement de l'activité de vente à distance dans celle du groupe de distribution. Plus spécifiquement, le modèle d'organisation renvoie à l'utilisation qui est faite, dans le cadre de l'activité de vente à distance, des infrastructures en place dans le groupe, et à la stratégie de développement de cette nouvelle activité, au besoin par la création d'infrastructures et de process propres.

Il apparaît ainsi clairement que le principal point d'ancrage des modèles d'organisation est le choix d'associer ou non le fonctionnement de l'activité de vente à distance avec la vente en magasin. Comme nous l'avons souligné, ce choix règle en particulier les questions liées à l'approvisionnement et à la gestion des stocks, qui nous semblent par ailleurs faiblement distinctives des modèles des différents acteurs.

Au final, et même si une approche monographique conduirait sans doute à défendre l'idée que "à chaque acteur correspond un modèle d'organisation spécifique", nous retenons une présentation stylisée axée selon deux familles : le modèle de l'entrepôt et le modèle du magasin.

4.2.1 Le modèle de l'entrepôt (*in warehouse picking*)

Dans ce modèle, l'activité des supermarchés en ligne est stratégiquement conçue comme indépendante des ventes en magasin. Les sites Internet renvoient à des entreprises juridiquement distinctes mais bénéficiant des structures et du soutien financier du groupe auquel elles sont rattachées. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- L'offre de produits alimentaires comprend des produits frais et surgelés et est complétée par des produits non alimentaires à plus forte valeur ajoutée afin d'assurer la rentabilité de l'activité.
- La préparation des commandes est réalisée en entrepôt dédié spécialisé, par température, mode de stockage, poids, volume et fragilité des produits.
- L'approvisionnement provient des centrales d'achats du groupe, mais le supermarché en ligne a également recours à d'autres circuits d'approvisionnement pour certains produits.
- Les références sont gérées à partir d'un stock et non pas sur un modèle de flux comme dans la distribution physique traditionnelle.
- La logistique en amont est internalisée.
- La logistique en aval (livraison à domicile) est soit internalisée soit sous-traitée à un prestataire spécialisé.
- La qualité et le coût de la prestation de livraison à domicile constituent la principale difficulté à résoudre par ce modèle.

Tableau n° 11 - Illustration du modèle de l'entrepôt

Site marchand	Enseigne propriétaire	Date de création	Modèle organisation	Nb de magasins/entrepôts en ligne	Zones géograph. desservies	Mode de livraison	Nb de réf. proposées
Ooshop	Carrefour	1998	Entrepôt	-	Ile de France, Lyon, Bordeaux, Évreux, Le Mans, Nantes, Rennes, Rouen et leur région	Livraison domicile, point-relais	8 000
Auchan-direct	Auchan	2000	Entrepôt	-	Ile de France, Lyon, Toulouse et Lille et leurs agglomérations	Livraison domicile	5 500
Télémarket	Télémarket	1998	Entrepôt	-	Ile de France, Lille, Toulon, Marseille-Aix, Lyon, Reims, Saint-Etienne, Orléans et leur région	Livraison domicile	10 000
Houra	Cora	2000	Entrepôt	-	23 départements	Livraison domicile	50 000

Sources : CREDOC & <http://www.supermarche.tv/tableau-comparatif.htm>

Autour de ces caractéristiques-types, on distingue toutefois deux stratégies de mise en place de l'activité, correspondant à des logiques de développement distinctes.

La première consiste en une logique "industrielle", à partir d'un investissement initial conséquent. Il s'agit alors d'atteindre rapidement une taille critique afin d'amortir les coûts d'investissement. Cette stratégie volontariste suppose de s'adresser d'emblée à une zone géographique étendue (afin d'augmenter le nombre de clients potentiels), d'offrir une palette de références aussi large que possible (afin d'augmenter la valeur du panier moyen) comprenant un nombre important de produits non alimentaires (pour améliorer la rentabilité de l'activité). Ce cas correspond à la stratégie retenue par Houra.

La deuxième consiste en une logique de "proximité", à partir d'investissements modérés portant sur des infrastructures à rayonnement local (à l'échelle d'une agglomération). Il s'agit de développer progressivement l'activité de vente à distance en implantant des infrastructures dédiées dans les nouvelles zones desservies. Ce cas correspond à la stratégie retenue par Auchandirect.

Le cas de ces deux acteurs correspond sans doute aux choix les plus marqués en termes de développement, les stratégies de Télémarket et Ooshop correspondant à des positions intermédiaires. Soulignons toutefois le caractère peu souple du modèle de logique industrielle, qui constitue un risque financier important. A l'inverse, la logique de proximité permet de faire croître les infrastructures au fur et à mesure de l'implantation sur le territoire, limitant ainsi le surdimensionnement.

4.2.2 Le modèle du magasin (in store picking)

Dans ce deuxième modèle, l'activité de vente en ligne n'est pas conçue comme une activité indépendante (ni juridiquement, ni géographiquement) de celle des magasins, mais comme une extension de la palette de services fournie par tout ou partie du réseau de magasins en place, à partir d'une interface de commercialisation commune au réseau (le site internet).

Tableau n° 12 - Illustration du modèle du magasin

Site marchand	Enseigne propriétaire	Date de création	Modèle organisation	Nb de magasins/entrepôts en ligne	Zones géograph. desservies	Mode de livraison	Nb de réf. proposées
Express-marche	Intermarché	1999	Picking en magasin	130 en 2008 500 attendus en 2009-2010	56 départements	Livraison domicile, retrait magasin, drive	4 000
Coursengo	Franprix, Leader Price (Casino)	2007	Picking en magasin	39 magasins (dont 1 Leader Price)	Paris, Yvelines, Hauts de Seine, Val de Marne	Livraison domicile, retrait magasin	4 000
Simply-market	Auchan	2009	Picking en magasin	42 magasins	Paris et Île-de-France	Livraison domicile, retrait magasin	N.C.
Monoprix	Monoprix (Casino, Galeries Lafayette)	2008	Picking en magasin	N.C	Paris et ses environs, Strasbourg, Toulouse, Nice, Rennes, Marseille, Nantes, Montpellier, Lyon, Bordeaux...	Livraison domicile	12 000 ou moins selon les magasins
CousesU	Système U	2009	Picking en magasin	30	France métropole	Livraison domicile, retrait magasin	N.C.
Monsuper-casino	Casino	N.C.	Picking en magasin	10 magasins	9 depts	Livraison domicile, retrait magasin, drive	N.C.

Sources : CREDOC, <http://www.supermarche.tv/tableau-comparatif.htm>, LSA

L'activité en ligne n'est donc pas aisément dissociable de celle du magasin, raison pour laquelle on ne dispose pas de chiffres pour évaluer le poids de cette activité. Il demeure toutefois qu'elle reste stratégiquement positionnée comme un service complémentaire et cantonnée à de faibles volumes, avec le risque, en cas d'inflation du nombre de commandes, de perturber le fonctionnement de l'activité principale.

Sans surprise, les réseaux de magasins de proximité (i.e. principalement composés de supermarchés et de supérettes : Système U, Intermarché, Casino, Franprix, Monoprix, Simplymarket) ont majoritairement opté pour cette organisation. La zone de couverture desservie reflète donc l'étendue du réseau de magasins : Intermarché (2 209 magasins en 2004, selon LSA) figure largement en tête en termes de zone de couverture desservie, devant Franprix (1 005) ou Monoprix (292).

4.2.3 Quels modèles d'organisation pour les cybermarchés de demain ?

Les quatre premiers cybermarchés historiques se sont construits sur le modèle de la préparation en entrepôt. Ce mode d'organisation marque une rupture avec le modèle économique et organisationnel de la distribution traditionnelle, et doit trouver son propre équilibre économique. Aujourd'hui, il n'est pas possible de juger de la viabilité économique de chaque entreprise tant les données économiques et financières sont communiquées avec parcimonie. On ne peut que s'en remettre aux déclarations de leurs dirigeants qui affirment régulièrement connaître une croissance continue de leur activité et avoir atteint / être en passe d'atteindre leur seuil de rentabilité. Plus sûrement, on peut constater le développement territorial amorcé par Auchandirect, Ooshop et Télémarket ces dernières années, qui rend compte de la volonté, affirmée depuis 2008 par ces enseignes, de se développer au niveau national. Ce constat plaide en faveur d'une certaine viabilité de leur modèle économique.

Pour autant, ce modèle demeure quelque peu surdimensionné par rapport au niveau actuel de la demande, même si celle-ci connaît une croissance régulière. En attendant de voir le marché atteindre un niveau de commandes satisfaisant pour pleinement garantir la viabilité économique de leur modèle, les distributeurs historiques cherchent à abaisser leur point mort en réduisant leurs difficultés à l'égard de la livraison à domicile.

Au-delà de l'enjeu économique, il s'agit également d'un impératif de compétitivité face à l'arrivée de nouveaux acteurs sur le secteur de l'épicerie en ligne ; nouveaux acteurs qui, pour leur part, ont opté pour le modèle alternatif de la préparation des commandes en magasin. Ce deuxième modèle est soumis à une moindre pression financière dans la mesure où les investissements requis sont moins importants et que cette activité n'a pas à être rentable en elle-même puisqu'elle relève d'une prestation de service complémentaire offerte par le magasin. Ce modèle est toutefois limité par les conflits potentiels entre l'activité traditionnelle du magasin et la préparation des commandes en ligne.

Au final, si l'on peut regretter que cette typologie souffre d'une certaine grossièreté, elle a le mérite de faire clairement apparaître l'aspect déterminant des questions logistiques, en particulier dans le segment aval (préparation des commandes et livraison au client), sur la rentabilité de cette activité. Nous examinons ici plusieurs pistes d'évolution des modèles économiques des cybermarchés.

- **Vers une hybridation des modes de préparation des commandes ?**

La typologie crée une opposition de principe entre un modèle qui n'utilise que les magasins et un modèle qui n'utilise que les entrepôts. Le cas de Tesco au Royaume-Uni suggère l'existence possible d'une voie médiane conduisant à hybrider les deux modes de préparation des commandes. Ce distributeur britannique, dont l'offre en ligne repose sur une préparation des commandes en magasin, vient récemment de construire un entrepôt dédié à l'activité online pour pallier l'engorgement des commandes au niveau de ses magasins londoniens.

Au-delà de ce simple cas de figure, l'analyse de la littérature suggère l'existence d'une "zone morte" dans les conditions de fonctionnement propres à l'une ou l'autre option. Ainsi, la préparation en magasin suppose de rester en deçà d'un certain nombre de commandes (évalué autour de la centaine par semaine), alors que la préparation en entrepôt n'atteindrait son seuil de rentabilité qu'au-delà de 1 000 commandes par jour selon Manzella³³. Si ces valeurs varient suivant les auteurs (Hafsa & al. [2002] estiment quant à eux qu'au-delà de 20% des ventes, la préparation doit basculer en entrepôt³⁴), il demeure que la stratégie de préparation selon l'un ou l'autre mode reste liée au volume de commandes à desservir localement. Il semble ainsi, comme le laisse envisager le cas de Tesco, qu'un modèle hybride conduisant à coupler les deux modes d'approvisionnement permettrait sans doute un ajustement plus fin à chaque zone de livraison, ce qui faciliterait l'extension géographique de l'activité.

Cette solution pourrait s'imposer aisément pour les enseignes qui, comme Tesco, ont fait le choix d'une préparation en magasin : un afflux de commandes mal géré est une nuisance pour l'activité en magasin, donc pour le cœur de métier de l'entreprise. La demande ne peut être refoulée qu'au prix d'un fort mécontentement des clients. L'hybridation du modèle semble donc une voie d'évolution plus satisfaisante : elle induit toutefois une menace accrue de cannibalisation de l'activité des magasins (commandes desservies par l'entrepôt qui constitueraient un manque à gagner pour les magasins).

- **Le développement des modes de livraison alternatifs**

La livraison au client final demeure la pierre d'achoppement du modèle. Aujourd'hui, les deux modèles qui s'opposent sont la livraison à domicile ou le retrait en magasin (Coursengo). Le retrait dans des structures appartenant à des réseaux de partenaires (à l'image des relais Kiara, qui connaissent un important succès dans la vente à distance non alimentaire) est en pratique encore relativement peu développé.

Des solutions technologiques pourraient alléger le problème de la livraison à domicile, en permettant la livraison en l'absence du client. Le dispositif de "boîte à colis", actuellement expérimenté en Grande-Bretagne, pourrait constituer l'une de ces solutions. Il constitue une sorte de reproduction réfrigérée de la boîte aux lettres. Il comprend des compartiments à température dirigée, est intégré au logement et muni de deux portes, une accessible au livreur à l'extérieur et

³³ Cité par Durand [2005a].

³⁴ Cités par Durand [2005a].

l'autre à l'intérieur. Il permet au livreur de déposer les colis au domicile du client même en son absence, à tout moment de la journée. Ce dispositif pourrait constituer une évolution décisive, en instaurant un mode de livraison universel utilisable par tous les cybermarchands. Il reste toutefois à connaître les conditions et les coûts d'installation de ce dispositif, notamment dans les logements anciens ou collectifs.

5 QUELS MODÈLES DE VENTE EN LIGNE POUR LES PME DU COMMERCE ALIMENTAIRE ?

Dans la section précédente, nous avons vu que le mode de préparation des commandes permettait de distinguer deux modèles organisationnels développés par les enseignes de la grande distribution pour leurs supermarchés en ligne. Nous proposons dans cette section d'analyser les cinq fondements économiques de la VPAI au niveau des PME (5.1). Il en ressort un certain nombre de points déterminants pour la viabilité de cette activité (5.2).

5.1 L'analyse des 5 fondements économiques chez les PME du commerce alimentaire

Pour comprendre le fonctionnement de l'activité de VPAI propre aux PME, nous avons réalisé des entretiens téléphoniques auprès d'experts de l'économie numérique et de six responsables de sites marchands.

Les entreprises ont été sélectionnées parmi un échantillon regroupant des acteurs présents uniquement dans la VAD (via internet, et quelquefois aussi via la vente par correspondance), des commerçants (qui détiennent une boutique en parallèle de leur site) et des artisans-commerçants (i.e. des acteurs qui fabriquent et commercialisent leurs produits, en boutique ou non)³⁵.

- **Sept portraits d'acteurs de la distribution alimentaire en ligne**

Nous avons interrogé six professionnels de la vente en ligne : deux pure players, deux artisans, un commerçant et un acteur de la vente par correspondance (VADiste). Les cas d'entreprises pure players ont été complétés par l'exemple de Chateauonline.com issu de notre recherche documentaire. Au total, l'étude des modèles de vente en ligne mis en œuvre par les PME s'appuie sur l'analyse de sept cas d'entreprises.

³⁵ Les industriels agroalimentaires se lançant dans la commercialisation de leurs produits ne sont donc pas étudiés dans ce qui suit.

- Les trois pure players étudiés sont :

Paysans.fr : l'entreprise, créée il y a sept ans, commercialise des produits alimentaires frais de qualité et des produits biologiques. L'originalité du concept réside dans le fait de s'approvisionner directement auprès de petits producteurs locaux sélectionnés pour la qualité de leur production. Le site propose principalement des produits frais, mais également des produits d'épicerie, des plats cuisinés et des conserves, des boissons et des produits d'entretien. Située à Marmande (47), l'entreprise emploie 7 personnes.

Chateauonline.com : né en 1998, Chateauonline.com est un des trois principaux cybercavistes historiques en France avec 1855.com et Wineandco.com. Il se distingue de ses concurrents notamment par son positionnement sur une offre de vins de milieu de gamme.

Uncailloudanslapoche.com : fondée il y a trois ans, Uncailloudanslapoche.com est une épicerie en ligne qui commercialise essentiellement des produits alimentaires (confiseries, biscuits, soupes, plats cuisinés...). L'entreprise située dans la banlieue lyonnaise emploie une seule personne.

- Les deux artisans étudiés fabriquent des produits régionaux :

Meme-jeanne.fr : Mémé Jeanne est une entreprise artisanale qui fabrique et commercialise quatre produits gastronomiques : la saucisse fumée de Lorraine, le pâté aux échalotes confites dans le vieux Marc de Bourgogne, les échalotes confites dans le vieux Marc de Bourgogne et le pain d'épices. Située à Courboin (02), l'entreprise est dirigée par un couple qui a décidé, il y a une quinzaine d'années, de commercialiser les spécialités culinaires de la défunte grand-mère.

Groseille.fr : A la Lorraine est une entreprise familiale qui fabrique la confiture de groseilles de Bar-le-Duc (55), produit unique au monde de par son mode de fabrication : chaque groseille est épépinée à la main à l'aide d'une plume d'oie. Le site Groseille.com a été créé en 2001 sous la forme d'un site vitrine, puis transformé en site marchand, intégrant le paiement en ligne, en 2007.

- Le commerce indépendant traditionnel que nous avons étudié est un primeur :

Freshheure.fr : Fresh'heure est un magasin primeur installé depuis six ans dans un centre commercial de la banlieue de Toulouse (31). Le magasin est tenu par le couple de propriétaires et n'emploie pas de personnel. Les produits proviennent en partie des producteurs régionaux et l'offre comprend une gamme de produits biologiques. Mais ce sont les corbeilles de fruits maison qui constituent le produit-phare du magasin.

- Une entreprise de vente par correspondance de produits alimentaires :

Euro-ned.com : la Nouvelle Épicerie à Domicile (NED) est une entreprise de vente à distance de produits d'épicerie créée en 1987. Présente sur le Minitel, NED a "basculé" sur Internet en 1997. Située en région parisienne, elle emploie 5 personnes.

Tableaux n° 15 - Sept portraits d'acteurs de la distribution alimentaire en ligne

Site marchand	Entreprise	Date création	Modèle organisation	Statut	Magasin	Zones géographiques desservies	Mode de livraison	Type de produits alimentaires	Nombre de références proposées
www.paysans.fr	AUTREMENT BON, SOCIETE CIVILE	2002	Préparation en entrepôt	Commerçant	Non	Sud-ouest, Paris, Lille, Lyon, Côte d'Azur	Livraison domicile	Frais et secs	Plusieurs centaines
www.chateauonline.com	CHATEAU ON LINE, SA	1998	Entrepôt	Commerçant	Oui (réseau Relais de Bacchus)	France + étranger	Livraison domicile, retrait en magasin	Vins	1 200
www.uncailloudanslapoche.com	UN CAILLOU DANS LA POCHE	2006	Entrepôt	Commerçant	Non	France	Livraison domicile	Secs	100 (environ)
www.euro-ned.fr	LA NOUVELLE EPICERIE A DOMICILE, SARL	1997	Entrepôt	VADiste	Non	IDF + province + étranger	Livraison domicile	Secs (quasi plus de frais)	4 300
www.meme-jeanne.fr	MEME JEANNE	2003	Entrepôt	Artisan-commerçant itinérant	Stand sur foires et salons	France (Nord de la Loire)	Livraison domicile	Conserves	4
www.groseille.com	A LA LORRAINE	2001	Picking en magasin	Artisan-commerçant	Oui	France et étranger	Livraison domicile	Secs	84 (+11 réf. non alim.)
www.freshheure.fr	TEE FRESH, SARL	2003	Picking en magasin	Commerçant	Oui	Toulouse et sa banlieue	Livraison domicile, retrait en magasin	Frais et secs	1 000 (environ)

Site marchand	Chiffre d'affaires en 2007, en milliers d'euros	Taux de rentabilité nette (RNC en % du CA)
Paysans.fr	834	0,3%
Chateauonline.com	17 633	-25,4%
Uncailloudanslapoche.com	NC	NC
Euro-ned.fr	NC	NC
Meme-jeanne.fr	NC	NC
Groseille.fr	NC	NC
Freshheure.fr *	427	-2,8%

* Données 2008 : CA = 392 k € ; Taux de rentabilité nette = -6,7% ; Source : Diane

Chacun de ces cas est présenté selon une brève monographie consignée en annexe, dont la lecture est utile pour appréhender en profondeur les spécificités propres à chacune de ces PME. Au-delà de l'approche monographique, nous avons tenté d'investiguer le champ des possibles en termes d'organisation de la vente à distance de produits alimentaires. En ce sens, les 5 fondements économiques de Faverie [2003] ont constitué un outil précieux –quoique perfectible– pour l'appréhension de cette diversité.

5.1.1 Les éléments structurants

Parmi les fondements économiques évoqués par Faverie, deux nous paraissent particulièrement structurants du mode d'organisation de l'activité de vente en ligne :

- l'élaboration de l'offre,
- l'approvisionnement auprès des fournisseurs.

Comme nous aurons l'occasion de l'illustrer, les choix relatifs à ces deux axes nous paraissent structurants en ce qu'ils prédéterminent l'orientation du modèle d'organisation de l'activité, et notamment les choix possibles pour les autres axes, non structurants, que nous exposerons dans un deuxième temps.

- **Définition de l'offre : le positionnement prime sur l'étendue du catalogue**

La grille d'analyse de Faverie renvoie, rappelons-le, à l'idée d'un besoin fondamental de sélection des références proposées selon deux axes schématiques : la largeur de gamme et la profondeur de gamme. A une gamme étroite (généralement assortie d'une plus ample profondeur) correspond un positionnement de spécialiste autour d'une catégorie de produits homogènes, moins coûteux logistiquement ; à une gamme étendue (généralement assortie d'une faible profondeur) correspond un positionnement de généraliste, plus délicat sur le plan logistique en raison du risque accru de ruptures de stocks. Ce schéma renvoie donc à une opposition entre petites structures spécialistes et grosses structures généralistes. Qu'en est-il en réalité ?

Le positionnement de spécialiste sur un petit nombre de familles de produits est fréquent – qu'il s'accompagne ou non d'une plus ample profondeur de gamme – mais non exclusif. Chez les artisans-commerçants, ce positionnement est net et s'explique aisément : l'étendue de leur production se résume à un petit nombre de produits (4 pour Meme-jeanne.fr, environ 80 pour Groseille.com). Pour les commerçants, l'offre en ligne s'aligne souvent sur celle proposée en magasin : elle exclut alors les produits les plus délicats sur le plan logistique (comme les fraises des bois pour Fresh'heure, qui commercialise en ligne 90% de son offre en magasin). Les VADistes purs font souvent le choix de la spécialisation, sur un produit très homogène. Si cette stratégie semble autoriser un plus grand nombre de références, les déboires rencontrés par certaines sociétés soulignent la difficulté à définir la profondeur "optimale" du catalogue. Chateauonline.com a ainsi peu à peu recentré son offre sur un catalogue milieu de gamme. Pour des raisons que nous détaillerons plus loin, ce positionnement de spécialiste ne renvoie pas toujours à une idée de produit, mais à une notion d'univers qui est la "marque" du site : épicerie d'antan

(Uncailloudanslapoche.com), gamme "bio" (alimentaire ou non) confectionnée à partir de l'offre de petits producteurs locaux (Paysans.fr).

L'existence d'un positionnement d'épicier généraliste (Euro-ned.com), en concurrence directe avec les supermarchés en ligne, est plus surprenante. En l'absence de résultats chiffrés, il est difficile de se prononcer sur la rentabilité et la viabilité de ce positionnement. Toutefois, les propos des dirigeants de cet ancien VPCiste suggèrent des difficultés accrues depuis l'apparition des cybermarchés. Il semble ainsi que l'offre se réoriente, peu à peu, d'une clientèle de particuliers vers une offre ciblée sur le marché des entreprises (eau, café et thé...). Le modèle économique évoluerait donc vers un positionnement moins exposé à cette forme de concurrence, au prix d'une certaine spécialisation.

Ces quelques cas laissent entrevoir la forte hétérogénéité des positionnements sur le marché alimentaire. Sur le segment des PME, l'étendue de la gamme (qu'elle soit large ou profonde) est en effet moins déterminante que la définition du positionnement de l'offre, c'est-à-dire autant ce que l'entreprise a choisi de vendre que la façon dont elle le vend, ou encore la clientèle à laquelle elle s'adresse. Cette réflexion est d'autant plus fondamentale pour les VADistes qui, en l'absence d'un point de vente, ne disposent pas d'un contact direct *ex ante* avec la clientèle cible.

Vendre sur Internet nécessite alors un travail sur la valeur ajoutée propre à cette activité ; deux leviers peuvent être actionnés :

- La mise en scène de l'offre, en jouant sur la dimension immatérielle : l'ambiance du site Uncailloudanslapoche.com, qui évoque l'épicerie d'antan, permet de positionner le site par rapport à des concurrents qui ne disposeraient pas de ce "supplément d'âme".
- Le choix rigoureux des références, qui tantôt reposeront sur des produits introuvables en grande surface (paniers producteurs de Paysans.fr, produits fabriqués par Mémé Jeanne), tantôt joueront sur le caractère prescripteur du catalogue (sélection de vins chez Chateauonline.com).

Un positionnement marqué, lisible, autour d'une gamme restreinte de produits spécifiques facilite par ailleurs le référencement du site : il permet d'apparaître comme un site spécialiste aux yeux des consommateurs, mais aussi de gagner en visibilité auprès d'une cible étroite (communauté "idéologique" des partisans d'une agriculture traditionnelle chez Paysans.fr).

- **L'approvisionnement : choisir les grossistes implique de faire face à une menace concurrentielle plus forte**

La grille d'analyse oppose l'approvisionnement intermédiaire à l'approvisionnement direct auprès de producteurs. A l'inverse des cybermarchés, qui s'appuient très largement sur la centrale d'achats et la logistique amont du groupe auxquels ils sont adossés, les PME sont confrontées à deux possibilités :

- l'approvisionnement auprès des grossistes (Euro-ned.com), qui se double ou non d'un approvisionnement en circuit court (Uncailloudanslapoche.com, Freshheure.fr) ;
- l'approvisionnement exclusif en circuit court auprès des producteurs (Paysans.fr, Chateauonline.com).

Le développement du circuit court procède de la recherche d'une offre originale, et il est en ce sens structurant de l'organisation des PME du secteur. Il contribue à définir l'identité du site (la commercialisation de produits biologiques des terroirs français pour Paysans.fr), ou à composer une offre originale (les produits régionaux pour Freshheure.fr). Il offre également l'opportunité de mettre en place un partenariat avec les producteurs, fondé sur un cahier des charges garantissant la qualité des produits (Paysans.fr). L'engagement des producteurs auprès du site est une source de garantie pour les internautes (en termes de qualité, d'approvisionnement). Il constitue l'attrait principal de l'offre proposée, en étant l'un des éléments constitutifs des valeurs immatérielles véhiculées par le site. Ce modèle semble parfaitement adapté à la production de produits frais (viandes, fruits, légumes...) dans la mesure où producteurs et distributeurs (le site marchand) partagent un intérêt commun à la valorisation marchande des productions locales.

Les cybercommerçants doivent néanmoins veiller à travailler avec un nombre de fournisseurs suffisant pour sécuriser leurs conditions d'approvisionnement et pallier les défauts éventuels de production, notamment dans le domaine des produits primeurs particulièrement sensibles aux conditions météorologiques.

L'approvisionnement auprès de grossistes permet d'accéder à une plus grande diversité de produits avec des conditions contractuelles garanties. Il présente en revanche deux inconvénients majeurs :

- Les produits proposés perdent en originalité, les risques de se voir opposer une offre concurrente dans d'autres magasins, notamment en grande surface, sont démultipliés.
- Les volumes de commandes étant faibles, les possibilités de négociation des prix sont réduites : la compétitivité-prix ne peut être assurée par rapport à la grande distribution.

L'approvisionnement auprès de grossistes n'est donc viable que s'il est assorti d'un positionnement différenciant : offre de services complémentaires, originalité dans la composition de l'offre (paniers, bouquets, sélection de références...). Ce mode d'approvisionnement semble ainsi renvoyer à un risque accru de faible différenciation.

5.1.2 Les éléments faiblement structurants

- **Stocks ou flux : un choix contraint par le mode d'approvisionnement ?**

La grille d'analyse souligne, pour les offres multiproduits, la quasi-nécessité d'une gestion des stocks pour éviter les ruptures, désastreuses en termes d'image client. Ce faisant, elle suggère une plus grande opérationnalité de la gestion des flux dans le cas d'offres de spécialistes.

Outre le fait que, pour les entreprises disposant d'une boutique, ou pour les producteurs-commerçants, la gestion s'effectue nécessairement par les stocks, les cas étudiés renvoient à une réalité plus complexe. Les trois VADistes analysés fonctionnent chacun selon un modèle de gestion différent.

Le choix d'Euro-ned.com est conforme au schéma-type, et là encore similaire à celui des cybermarchés. Il s'agit bien d'une gestion des stocks.

A contrario, Paysans.fr repose sur une gestion des flux originale, découlant de son mode de contractualisation atypique avec ses fournisseurs : pré-engagements sur les volumes de commandes (jusqu'à 20% de la production annuelle), et déclenchement de la commande au fournisseur au moment de l'achat par l'internaute. Les produits livrés à l'atelier de Paysans.fr sont immédiatement assemblés pour former les colis et être expédiés au client.

Les difficultés rencontrées par les cybercavistes (Chateauonline.com et surtout 1855.com) montrent qu'il reste difficile, pour un spécialiste, de mettre en place une logistique de flux performante, et que les coûts d'une telle logistique sont prohibitifs. Chateauonline.com retient un modèle d'approvisionnement "mixte" fait d'un panachage de stocks (pour les 1 000 produits de la sélection Chateauonline.com au cœur de l'offre) et de flux (pour les autres références du catalogue). Le niveau de performance de ce mode organisationnel reste toutefois incertain.

Le champ des possibles apparaît donc là encore plus large pour les PME que pour les cybermarchés. Quel que soit le mode de gestion retenu, il semble cependant au final que le choix de fonctionnement en stocks ou en flux soit faiblement structurant en tant que tel. Pour les acteurs contactés, il découle directement du choix de positionnement de l'offre et de celui des fournisseurs.

- **Le mode de préparation des commandes dépend de la nature de l'entreprise**

Dans le cas des PME observées, le mode de préparation des commandes est conditionné par la nature de l'entreprise : les pure players s'organisent à partir d'un entrepôt ; les click & mortar préparent les commandes en magasin (par prélèvement dans les rayons ou les stocks). Disposer d'un magasin incite à gérer les commandes des cyberclients à partir de cette plate-forme, alors que les pure players doivent nécessairement développer une structure *ad hoc*.

La préparation des commandes en entrepôt est au cœur de l'organisation des pure players qui ne disposent pas de boutique et doivent être en mesure de préparer un nombre élevé de commandes pour espérer obtenir une activité rentable. A titre d'exemple, Paysans.fr prépare 300 commandes par semaine alors que les acteurs click & mortar que nous avons étudiés en traitent au mieux quelques dizaines. Il apparaît essentiel pour leur développement que ces entreprises professionnalisent ces activités au fur et à mesure de leur croissance. S'il est important que l'entreprise ne démarre pas son activité dans un local trop petit afin de ne pas brider son potentiel de croissance et sa capacité de réponse à la demande du marché, elle doit se donner les moyens d'ouvrir des entrepôts complémentaires pour accompagner son développement territorial (Paysans.fr) ou pour pallier la saturation du premier entrepôt.

Pour leur part, les petits commerçants indépendants ont choisi de pratiquer la préparation des commandes provenant de leur activité de vente en ligne à partir de leur boutique. Il semble par ailleurs que la préparation en magasin soit moins problématique qu'en grande surface. Mieux, elle permet quelquefois un "lissage" de la charge d'activité (préparation des commandes réalisée aux heures creuses chez Freshheure.fr). La préparation des commandes en magasin permet donc une meilleure exploitation des installations existantes, mais il pourra s'avérer difficile de satisfaire les commandes en période de forte fréquentation du point de vente physique.

- **La livraison à domicile : internalisation ou externalisation selon les types de produits commercialisés**

La livraison à domicile est une prestation proposée par l'ensemble des entreprises observées. Comme pour les cybermarchés, les modalités de cette prestation diffèrent selon les acteurs :

- Le choix d'intégrer cette fonction à l'organisation de l'entreprise semble guidé par le type de produits commercialisés. Pour les petites entreprises, la prise en charge de cette prestation n'est réalisable que sur une zone de chalandise limitée. Pour desservir une zone élargie, la livraison des commandes est confiée à des prestataires logistiques.

- Une prestation complémentaire de livraison hors domicile, notamment pour les acteurs qui disposent d'un point de vente.

Pour la grande majorité des sites de VPAI, la livraison est assurée par colis postal. Colissimo (La Poste) constitue une solution globalement satisfaisante pour la France et l'étranger. En deçà d'un nombre défini de commandes hebdomadaires, les commerçants doivent en revanche apporter eux-mêmes leurs colis à La Poste, ce qui peut constituer une charge de travail improductive dès lors que le professionnel ne dispose pas d'un accueil dédié et doit prendre place dans la file d'attente commune de son bureau de Poste local.

L'internalisation de la fonction de livraison à domicile peut également être motivée par le type de produits commercialisés. La volonté de maîtriser la qualité du service de livraison (Euro-ned.com) ou les contraintes propres à la logistique des produits distribués (les corbeilles de fruits particulièrement fragiles de Freshheure.fr) justifient l'intégration de cette fonction par le commerçant. Ce dernier n'a par ailleurs pas toujours les moyens financiers de recourir à un prestataire pour assurer la livraison de colis nécessitant une logistique spécialisée. En livrant lui-même ses produits, le commerçant se donne également les moyens d'approfondir la relation qui le lie à sa clientèle et de développer une relation de proximité avec celle-ci.

La livraison à domicile représente une charge de travail particulièrement lourde pour le commerçant (à ses débuts, Paysans.fr livrait jusqu'à 23 heures) et, de ce fait, ne peut être assurée en interne que sur une zone de chalandise limitée. Au-delà des zones de livraison locales, les commerçants ont recours à des prestataires externes – à l'instar de Paysans.fr qui sous-traite cette activité dans les grandes zones urbaines (Paris, Lille...) –, car ils n'ont pas les moyens financiers et humains pour renforcer leur flotte logistique en interne de façon à couvrir efficacement l'ensemble des zones de livraison à desservir.

La livraison hors domicile comporte quant à elle plusieurs atouts : pratique pour les clients, avantageuse en termes de coûts... et susceptible d'accroître le panier moyen lorsqu'elle occasionne une visite en magasin. Toutefois, la mise en place de cette prestation hors domicile peut s'avérer hors de portée des petits commerçants du Net. Il demeure difficile d'identifier les partenaires qui peuvent remplir le rôle de point de retrait et de les convaincre de l'opportunité de le faire.

5.2 Trois points-clés pour la viabilité de la VPAI pour les PME

Contrairement aux cybermarchands pour lesquels deux modèles d'organisation apparaissent clairement, pour les PME du commerce alimentaire, il existe une hétérogénéité de situations qui ne permet pas de faire émerger des modèles d'organisation.

La question de la viabilité de l'activité de vente en ligne se pose différemment selon le type d'acteur.

Pour les pure players, il s'agit d'une question de survie, car l'entreprise doit rapidement atteindre son seuil de rentabilité, sous peine de disparaître. Pour les click and mortar, la viabilité de la vente en ligne ne porte pas directement sur la rentabilité. Les commerçants développent en effet cette activité en complément de la vente traditionnelle et, comme pour les supermarchés en ligne organisés sur le mode du "picking" en magasin, la vente sur Internet n'a pas à être rentable en elle-même. Au pire, en cas d'échec, le commerçant devra supporter la charge d'un investissement non rentable, mais cela ne mettra pas en cause l'avenir de son entreprise.

La question de la viabilité est d'autant plus prégnante que les commerçants étudiés ont le sentiment que "la vente en ligne ne marche pas autant qu'espéré". Deux raisons peuvent être invoquées pour expliquer cette désillusion :

- Des attentes excessives à l'égard de la vente en ligne : Internet s'avère être un "faux ami" pour les PME. Média global par définition, couvrant l'ensemble de la planète, il semble avant tout associé dans l'esprit des entrepreneurs à l'idée de toucher une vaste clientèle (couvrant, *a minima*, le territoire national). Or, contrairement aux enseignes de la distribution traditionnelle, les petits commerçants et les pure players ne peuvent s'appuyer sur la notoriété de leur enseigne ou d'une marque connue du grand public. Créer un site Internet ne suffit pas à vendre, et l'idée d'un Eldorado sur Internet relève du fantasme, source de nombreuses désillusions pour ceux qui y ont cru.
- Des difficultés de mise en œuvre de l'activité mal évaluées.

Ce constat montre que le succès de la VPAI ne découle pas automatiquement de la mise en œuvre d'un site marchand. La viabilité d'une activité de vente sur Internet rend compte de la pertinence du modèle de vente mis en place par le commerçant. Or, afin de définir son modèle, tout cybercommerçant de l'alimentaire doit se poser trois questions-clés : quelle offre proposer ? Comment la valoriser auprès des acheteurs potentiels ? Comment gérer le développement de l'activité ?

Les réponses à ces questions constituent trois points-clés des modèles de vente en ligne des PME de la distribution alimentaire qu'il convient d'examiner plus précisément.

5.2.1 Le positionnement de l'offre

Le positionnement de l'offre est une composante-clé de l'identification du site par les internautes et de l'identité du site par rapport à la concurrence. Pour les pure players, qui créent leur activité ex

nihilo, la question du positionnement de l'offre est déterminante car elle est "l'élément fondateur" de leur activité. Cette question n'est pas nécessairement plus facile à traiter pour les acteurs click and mortar. La simple transposition de l'offre de la boutique physique sur Internet s'avère souvent insuffisante, car les modalités de la vente en ligne diffèrent de celles de la vente traditionnelle.

Définir le positionnement de l'offre nécessite de répondre aux trois questions suivantes :

- *Que vend-on ?* Nous avons vu dans ce rapport que les PME ont intérêt à privilégier une offre de produits restreinte, selon une logique de spécialisation.

- *Comment vend-on ?* Cette question renvoie à la notion "d'univers" de l'entreprise. Par univers, on entend la nature du lien immatériel qui relie les produits commercialisés entre eux (la nostalgie des produits d'autrefois, l'authenticité des produits du terroir...). L'univers de la boutique virtuelle contribue à définir son identité propre par rapport à ses concurrents. Il renvoie aussi à la valeur ajoutée apportée au client grâce à la prestation de commercialisation et au savoir-faire particulier du commerçant.

- *A qui vend-on ?* Il s'agit ici, pour la PME, de définir la cible commerciale visée. Cette cible peut être définie :

* en fonction de la zone de chalandise. Le choix de la zone de chalandise est déterminant dans la mesure où il conditionne les actions de communication que l'entreprise doit mettre en œuvre pour se faire connaître auprès de la clientèle visée. Or, nombre de PME disposent de moyens limités dans ce domaine, notamment au moment de leur lancement. Il apparaît donc essentiel que le choix de la zone de chalandise se fasse à l'échelle des moyens dont dispose l'entreprise, ce qui conduit à privilégier, dans un premier temps, le niveau local ou régional plutôt que le niveau national ou international.

* en fonction du profil de la clientèle et de sa sensibilité aux produits et services proposés. La cible correspond alors à une "communauté d'internautes" (les amateurs de bons vins, les personnes sensibles à la qualité des produits, les consommateurs engagés, etc.).

La principale difficulté pour les responsables de ces entreprises est d'adopter et de mettre en œuvre une véritable démarche marketing qui fait généralement défaut à ce type d'acteur, qu'il s'agisse de commerçants traditionnels ou de nouveaux entrants sur le marché de la distribution alimentaire (pure players).

Le positionnement de l'offre doit permettre à l'entreprise de se faire connaître plus facilement : son offre devient plus lisible pour les consommateurs et elle peut ainsi atteindre plus facilement sa cible.

5.2.2 Le développement de la clientèle et sa fidélisation

Pour développer sa clientèle d'internautes, un cybermarchand doit relever deux défis : se faire connaître des consommateurs ciblés pour les amener à visiter son site, d'une part ; convertir les visiteurs en acheteurs, d'autre part.

Pour se faire connaître sur Internet, les cybercommerçants doivent mettre en place des actions de communication sur le Web et les compléter par des actions de communication traditionnelles.

La communication hors Web (presse papier, radio, prospectus, sponsoring, etc.) reste incontournable dans la mesure où elle complète parfaitement la communication sur la Toile (qui, par définition, ne s'adresse qu'aux internautes) en permettant de toucher une clientèle potentielle plus nombreuse. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces actions sont conditionnées par les moyens (financiers et humains) dont dispose l'entreprise, ce qui conduit généralement les PME à communiquer sur une zone de chalandise de proximité.

La communication sur Internet nécessite que les PME soient particulièrement vigilantes en ce qui concerne leur référencement et l'élaboration de leur site.

Pour être référencé au mieux par les moteurs de recherche, les cybermarchands doivent prendre soin d'élaborer leur site selon les conventions préconisées par les moteurs de recherche (tels que Google), afin de figurer dans les résultats des recherches des internautes. Outre ce référencement naturel, basé sur les mots-clés présents dans les pages du site, il peut s'avérer utile – notamment pour les pure players – de recourir à l'achat de mots-clés afin d'apparaître en tête des listes de résultats des moteurs de recherche.

Le type de site Internet choisi s'avère également déterminant pour sa visibilité sur la Toile. Pour les raisons que nous venons de rappeler, il paraît important pour les pure players de privilégier les sites participatifs plutôt qu'un simple site catalogue servant à présenter les produits et à enregistrer les commandes et les paiements en ligne. Au-delà de ces fonctionnalités marchandes de base, les sites participatifs (ou Web 2.0) sont dotés :

- de fonctionnalités permettant aux internautes de donner leur avis sur le site ou l'offre,
- de forums de discussion favorisant les échanges entre internautes,
- voire d'un blog par lequel le responsable du site donne des informations sur son activité ou ses produits.

Il est également intéressant d'être présent sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...) pour présenter son entreprise. En étant visible sur l'ensemble des supports de communication offerts par Internet, une PME s'offre les moyens d'un meilleur référencement naturel auprès des moteurs de recherche. Cette "stratégie d'occupation de l'espace Web" favorise la notoriété du site par un effet "buzz" propre aux réseaux sociaux, et identique au bouche à oreille traditionnel. Par ailleurs, en animant un blog de discussion et en participant aux réseaux sociaux, le commerçant favorise l'émergence d'une communauté d'internautes autour de son projet, de même que la fidélisation de sa clientèle.

Pour les click and mortar, la question du développement de la clientèle se pose également en rapport avec l'activité de la boutique physique et son modèle de commerce de proximité. Il s'agit, dans un premier temps, de mettre Internet au service de l'activité de la boutique plutôt que de chercher à développer l'activité commerciale via Internet au-delà de la zone de rayonnement du magasin. En effet, Internet est un outil marketing efficace pour faire connaître l'entreprise auprès de la population locale (information sur les produits, les horaires d'ouverture...) et la faire venir

dans la boutique. En tant que canal de distribution, Internet peut être envisagé comme un canal de vente complémentaire de la vente en boutique, qui offre une solution pour des occasions particulières : dépannage des clients habituels qui n'ont pas le temps de passer au magasin, vente à une clientèle nouvelle et éloignée géographiquement qui a découvert la boutique ou le site suite à un événement médiatique ou par le bouche à oreille... Contrairement aux pure players, les commerçants traditionnels doivent pouvoir se satisfaire d'un site Internet catalogue, voire d'un simple site vitrine non marchand. Mais il demeure essentiel, pour fidéliser la clientèle, de faire vivre le site en actualisant les régulièrement pages (nouvelles fiches produits, nouveaux tarifs, promotions, etc.).

L'exploitation d'Internet en tant qu'outil marketing, et non pas uniquement en tant que canal de distribution, s'avère également utile pour convertir les visiteurs en clients. La problématique du taux de conversion de la fréquentation en achat est déterminante pour la viabilité de tout site marchand. Cette question renvoie à son ergonomie, c'est-à-dire à la façon dont l'internaute est aiguillé vers la fonction de commande, ainsi qu'à la question de l'exploitation des informations marketing contenues dans le site : parcours des internautes, pages visitées, chemins suivis pour accéder à la commande, abandon, produits recherchés, etc. Les commerçants qui sauront tirer profit de ces informations seront mieux à même d'adapter leur offre aux attentes de la clientèle.

Ces observations nous amènent à considérer que, pour développer leur clientèle et la fidéliser, les PME qui souhaitent entrer sur le marché de la VPAI ont intérêt à privilégier une logique de développement "pas à pas" consistant à lancer leur activité sur une zone de chalandise de proximité avant d'envisager la conquête d'une clientèle plus étendue géographiquement.

5.2.3 La gestion de la croissance de l'activité et l'évolution du modèle de vente

La VPAI est une activité récente, défrichée par des précurseurs mais qui se construit au jour le jour au gré des expériences vécues par chacun. Pour les PME (de l'alimentaire), l'activité de vente sur Internet nécessite notamment :

- de disposer d'un ensemble de compétences propres à l'univers Internet et à l'activité de vente afin d'organiser l'activité,
- d'être en mesure de faire évoluer son modèle de vente en fonction des résultats obtenus afin d'assurer son développement.

Au-delà des compétences techniques propres à la mise en œuvre d'un site Internet, les acteurs de la VPAI doivent également maîtriser des compétences marketing élémentaires pour :

- définir leur positionnement sur Internet,
- développer, le cas échéant, une stratégie de communication Web 2.0 (animation d'un blog, participation à des réseaux sociaux),
- gérer la croissance de l'activité,
- faire évoluer leur modèle de vente pour l'adapter au marché de la vente en ligne.

Or, il peut s'avérer difficile pour les responsables de sites de maîtriser l'ensemble de ces compétences. Dans le cas des VADistes (pure players), le site est souvent géré par une seule personne ; dans le cas des click and mortar, le responsable du site a déjà la charge du magasin et est rarement en mesure de maîtriser l'ensemble des nouvelles compétences requises par l'activité en ligne.

De plus, nombre de gérants de petites entreprises commerciales n'ont pas un profil d'innovateur, ce qui explique le fait que la majorité d'entre eux reste à l'écart de l'économie numérique³⁶.

Une fois l'activité de vente en ligne lancée, les PME du commerce alimentaire doivent être capables de maîtriser son développement et de faire évoluer leur modèle de vente en fonction des résultats obtenus. En cas de succès, la croissance de l'activité (augmentation des volumes de commandes à préparer, prestation de livraison sur un territoire plus étendu, identification des fournisseurs...) doit pouvoir être assurée sans mettre en péril la viabilité acquise jusque-là.

Pour les acteurs click and mortar, il s'agit de s'assurer que le développement de l'activité de vente en ligne ne perturbera pas le fonctionnement de la boutique physique et ne se fera pas aux dépens du service rendu à la clientèle habituelle. Pour les pure players, l'enjeu de la gestion de la croissance réside dans la capacité à faire évoluer l'organisation à une échelle supérieure (augmentation des effectifs, ouverture de nouveaux établissements, couverture territoriale étendue...) sans saper les fondements du modèle de vente existant. Ce point peut s'avérer crucial pour certains acteurs tels que les artisans commerçants qui distribuent des produits alimentaires dont la qualité repose sur un mode de production en petite série. L'augmentation des quantités produites pourrait se faire aux dépens de la qualité des produits, ce qui remettrait en cause la viabilité du commerce même.

Les cybermarchands doivent également pouvoir faire évoluer leur modèle de vente en fonction des résultats commerciaux obtenus. Il s'agit tout autant de s'adapter à la concurrence (en repositionnant son offre sur une nouvelle gamme de produits), qu'aux particularités de la clientèle (en privilégiant une zone de chalandise particulière ou en élargissant les prestations délivrées : livraison hors domicile, etc.).

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

- **L'avenir des cybermarchés**

Le principal obstacle sur lequel butent les cybermarchés est la structure de leurs coûts d'exploitation qui pèse sur la rentabilité de l'activité de vente en ligne. Nous avons vu que le modèle de la vente sur Internet repose sur une inversion de la structure des coûts par rapport au

³⁶ Voir notamment : "Objectif Économie Numérique", Rapport final du groupe de travail présidé par Olivier Midière, Mission TIC & PME, ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions Libérales, février 2006.

modèle traditionnel, étant donné que les distributeurs doivent dorénavant intégrer une prestation logistique de préparation des commandes et de livraison qui est réalisée par les clients dans le modèle de vente en magasin. De plus, pour certains observateurs, le modèle économique n'est pas viable puisqu'il propose de commercialiser des produits courants à faible marge et fort surcoût logistique, alors que les produits alimentaires à forte marge sont difficilement vendables sur Internet.

Les cybermarchés doivent également faire face à la concurrence de la distribution traditionnelle qui agit comme une barrière à l'entrée sur le marché, notamment pour d'éventuels nouveaux entrants (pure players). Cette concurrence s'exerce notamment sur les prix, domaine où les enseignes de la distribution sont particulièrement compétitives.

Cette remarque révèle la situation ambiguë dans laquelle se trouvent ces acteurs. Soucieux de ne pas laisser le terrain de la vente en ligne à de nouveaux opérateurs, les enseignes de la grande distribution sont dorénavant toutes engagées sur Internet. Pour autant, aucune ne souhaite abandonner ni mettre en péril son modèle économique historique. Pour la plupart des géants de la distribution, les cybermarchés constituent une vitrine commerciale, un service complémentaire proposé aux clients de l'enseigne. La question de la rentabilité de cette activité est secondaire ; la viabilité du modèle "*viendra plus tard quand le marché sera mûr*" (L'Expansion, 01/12/2008). Ainsi, pour de nombreux observateurs, la grande distribution est encore en phase d'expérimentation et son objectif principal reste de garder des clients en magasin et de les y faire venir via Internet. L'avenir des cybermarchés est donc étroitement lié aux stratégies de développement multicanal mises en œuvre par chaque enseigne.

- **L'avenir du petit commerce alimentaire sur Internet**

Les experts que nous avons interrogés défendent l'idée selon laquelle chaque petit commerçant traditionnel n'a pas intérêt à avoir un site marchand avec paiement en ligne, mais tous devraient avoir au moins un site vitrine pour répondre aux évolutions des modes de consommation (usage croissant d'Internet pour la recherche d'information avant d'aller en magasin). Ainsi, certains d'entre eux – tels que M. Moreau (CCI de Grenoble) – vont jusqu'à estimer qu'il est "*suicidaire de ne pas être sur Internet (dans la mesure où) les comportements des consommateurs s'imposent aux commerçants, même aux petits commerçants de proximité.*"

Comme nous l'avons évoqué, pour les cybercommerçants, l'enjeu d'un site Internet se situe au-delà du simple catalogue de l'entreprise. Il s'agit de mettre en valeur le savoir-faire de l'entreprise et de communiquer autour de son "univers" propre.

Dans le cadre du commerce de proximité, la valeur ajoutée d'Internet réside davantage dans le canal d'information que dans le service de livraison à domicile. Cette observation est d'autant plus importante que, comme nous venons de le rappeler, la vente en ligne n'a pas vocation à se substituer, aux yeux des consommateurs, à la distribution traditionnelle en magasin.

- **Accompagner les petits commerçants pour faire émerger une filière de prestataires spécialisés**

La gestion d'une activité de vente en ligne ou d'un site vitrine peut vite devenir une charge lourde pour un commerçant indépendant et pour une petite entreprise (VADiste, pure player). L'ensemble des compétences requises est difficilement maîtrisable pour les entreprises de cette taille. Par ailleurs, la gestion de l'activité nécessite du temps dont les commerçants ne disposent pas toujours.

Il s'avère donc crucial pour les PME de l'alimentaire qui se lancent sur Internet de pouvoir s'entourer de professionnels de la vente en ligne :

- professionnels de l'Internet capables de les conseiller et de les accompagner dans l'élaboration et la gestion de leur site (infomédiaire, hébergeurs de sites),
- professionnels de la logistique, notamment de proximité et spécialisée en produits alimentaires,
- experts de l'économie numérique capables de les conseiller et de les accompagner dans l'élaboration de leur projet de vente en ligne³⁷.

L'accompagnement constitue un véritable enjeu pour l'avenir de la vente en ligne de produits alimentaires qui réside dans l'émergence d'une filière structurée autour de quelques professionnels compétents et économiquement viables.

- **Vers un développement à plusieurs vitesses de la VPAI par les commerces indépendants**

En France, en 2009, environ une PME/TPE sur cinq disposait de son propre site Internet (Les Échos, 25/11/2009). Dans ce contexte, on peut penser que le développement de la VPAI se fera lentement et selon des modalités propres à chaque type d'acteurs : les précurseurs, technophiles, qui s'engagent dans des sites marchands et participatifs (2.0), et les suiveurs qui se contentent d'un site vitrine pour figurer sur Internet "au cas où ça marcherait" et parce que tout le monde en parle et qu'il faut y aller.

Mais la conversion de l'ensemble des petites entreprises à la vente en ligne, ou plus simplement, à la présence sur Internet ne semble pas acquise pour autant. Une partie d'entre elles peut être réfractaire à Internet et juger inutile de s'engager sur la voie du commerce en ligne au regard des coûts que cela comporte en termes financiers mais surtout en termes de temps à y consacrer. Ces acteurs pourraient préférer garder un positionnement traditionnel qui a fait ses preuves, plutôt que de s'embarasser à développer une activité numérique dont les ressorts et les finalités leurs échappent.

³⁷ A l'image, notamment, des formations dispensées par les CCI dans le cadre du programme Achat Ville ou par le CEFAC dans le cadre du "Passeport Numérique pour les TPE".

Ce positionnement "anti-cyber" pourrait également relever d'un choix "stratégique". En effet, pour les commerces alimentaires de qualité, rester hors Web peut constituer un positionnement marketing payant en renforçant l'image de tradition de la boutique et de ses produits auprès de consommateurs en recherche de rupture par rapport à un mode de vie et de production tout numérique.

- **Les inconnues du commerce électronique**

La question des modalités de conversion des entreprises de la distribution à l'économie numérique conditionne largement l'avenir du commerce en ligne alimentaire et du commerce électronique en général. Nous avons vu que cette question se pose aussi bien pour les grandes enseignes de la distribution traditionnelle que pour les commerces indépendants. A ce titre, il serait intéressant de compléter ce rapport par une étude des modèles de vente en ligne développés par les producteurs de produits alimentaires (industriels de l'agroalimentaire, agriculteurs, pêcheurs, etc.), afin de mieux cerner le potentiel de développement de ces acteurs sur le marché de la vente en ligne.

Cette question des modalités de conversion des distributeurs à la vente en ligne vient s'ajouter à d'autres inconnues qui pèsent sur l'avenir du commerce électronique en général :

- Quels seront les comportements d'achat des individus, notamment ceux de la génération "*digital native*" à l'égard du commerce traditionnel et du commerce en ligne ?
- Quel sera le comportement des individus à l'égard d'Internet et plus généralement à l'égard des technologies numériques, dont le caractère intrusif dans la vie privée soulève la question de leur acceptabilité sociale ?

BIBLIOGRAPHIE

- ACSEL [2009], *Les indicateurs de l'économie numérique*, Bilan 2008.
- BALLET B., BERRY J-B. [2005], "Les acteurs du commerce électronique", Collection INSEE Première, n° 999.
- BARTH I., ANTEBLIAN B. [2008], "Pour une meilleure compréhension des courses ordinaires : entre sphère domestique et sphère marchande", document de travail.
- BERGADAA M., DEL BUCCHIA C. [2009], "La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire", *Revue management et avenir*, n°21.
- BERRY J-B. [2005a], "Le commerce électronique. Une demande en expansion, une offre qui s'adapte", Collection INSEE Première, n°1040.
- BIGOT R., CROUTTE P. [2008], "La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française", *Collection des Rapports du CREDOC*, n°256.
- BROUSSEAU E. [2001], "Commerce électronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir", INSEE, Collection *Économie et Statistique*, n°339-340.
- CETELEM [2009], "A la découverte des nouveaux parcours clients", *Dynamique commerciale*, n°119.
- CHEVALIER S. [2007], " 'Shopping' à la Française : approvisionnement alimentaire et sociabilité", *Horizontes Antropologicos*, Porto Alegre, n°28.
- DALL'OLMO RILEY F., HAND C., RETTIE R., ROBINSON H., SINGH J., HARRIS P. [2007], "Adoption and motivational factors for online grocery shopping in the UK", *Academy of Marketing Conference 2007: Marketing Theory into Practice*, Egham, Surrey.
- DANG NGUYEN G., MEVEL O. [2007], "Nouvelle et ancienne économie. Vers une intégration réussie ?", *Revue française de gestion*, n°173.
- DAYAN M., HEITZMANN R. [2008], *Tableau de bord des TIC et du commerce électronique*, SESSI.
- DURAND B. [2002], "Les modèles logistiques de l'e-grocery", 5ème colloque Etienne THIL, 26 et 27 septembre.
- DURAND B. [2005a], "Les magasins de proximité : un atout logistique pour l'épicerie en ligne", document de travail.
- DURAND B. [2005b], "Les atouts logistiques du petit commerce alimentaire pour l'épicerie en ligne", Institut Supérieur de la Logistique et du Transport (article soumis à publication).
- EUROBRIEF [2009], *Le e-commerce en France et en Europe : la France peut-elle devenir un leader ?*, *Analyses et propositions*, Rapport initié par eBay.
- EYMARD I. [1999], "De la grande surface au marché : à chacun ses habitudes", Collection INSEE Première, n°636.
- FAVERIE M. [2003], *Le commerce électronique de produits alimentaires. Impacts des NTIC sur les modèles logistiques du commerce électronique : nouveaux métiers, nouvelles formes d'intermédiation ?*, Rapport pour le PREDIT, Ministère des Transports, Étude coordonnée par Éric Brousseau et Emmanuel Kessous.
- FEVAD [2009], *Bilan e-commerce 2008*.
- FILSER M., PACHE G. [2008], "La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques", *Revue française de gestion*, n°182.
- INSEE [2008], *Le commerce en France*, Collection INSEE Références.

- JOUËT J. [2003], "Technologies de communication et genre. Des relations en construction", *Réseaux*, n° 120.
- KEMPIAK M., FOX A. M. [2002], "Online Grocery Shopping: Consumer Motives, Concerns and Business Models", *First Monday*, Vol.7, n°9, www.firstmonday.org.
- LE GUEL F., PENARD T., SUIRE R. [2005], "Adoption et usage marchand de l'Internet. Une étude économétrique sur données bretonnes", *Économie et prévision*, n°167/1, La documentation française, Paris.
- LEITE FERREIRA M. P. [2009], "(R)evolution of the e-grocery industry: strategic implications", Working paper, Universidade Catolica portuguesa, Porto, Faculdade de Economia e Gestao,
- LELONG B., THOMAS F., ZIEMICKI C. [2004], "Des technologies inégalitaires ? L'intégration d'Internet dans l'univers domestique et les pratiques relationnelles", Conférence Internationale "TIC et inégalités : les fractures numériques", Paris, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud, 18-19 novembre.
- LICOPPE C. [2001], "Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur Internet. Vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique ?" *Revue économique*, vol 52, hors série, octobre.
- MICHAUD-TREVINAL A., CLIQUET G. [2002], "Localisation commerciale et mobilité du consommateur", 5ème colloque Etienne THIL, 26 et 27 septembre.
- MOATI P. [2001], *L'avenir de la grande distribution*, Éditions Odile Jacob, Paris.
- MOATI P. [2006], "Étude prospective distribution alimentaire", Intervention pour Casino/Asinco, décembre 2006.
- MOATI P., MEUBLAT O., POUQUET L., RANVIER, M. [2005], "Enquête commerce 2005. Comportements et attitudes des consommateurs à l'égard du commerce alimentaire", *Collection des Cahiers de recherche du CREDOC*, n°211.
- n° 04/2009
- NICHOLSON P., VANHEEMS R. [2009], "Orientations d'achat et comportement multicanal du client", *Revue management et avenir*, n°21.
- POIREL C., BONET FERNANDEZ D. [2008], "La stratégie de distribution multiple. A la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel", *Revue française de gestion*, n°182.
- PONCIN I. [2008], "Le comportement multicanal du consommateur est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution ?", *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°2, Tome XLVII.
- POUQUET L. [2004], *Le profil des acheteurs à distance et en ligne*, Étude CREDOC pour la FEVAD.
- RALLET A. [2009], "Le commerce à l'ère de l'économie numérique : tendances et éléments de prospective", document de travail.
- REMY E. [2006], "Organisation et souffrance chez les hommes qui font les courses ! Une approche à partir de la notion d'expérience de consommation ordinaire", document de travail, NIMEC, IAE de Rouen.
- ROUSTAN M., LEHUEDE F., HEBEL P. [2005], "Qu'est-ce qu'Internet a changé aux modes d'achat des Français ?", *Collection des Cahiers de recherche du CREDOC*, n°213.
- SESSI [2006a], "Le commerce électronique. Un internaute sur trois achète via Internet", Le 4 pages des statistiques industrielles, n° 226.
- SESSI [2006b], *Le commerce électronique des entreprises et des ménages*, édition 2005-2006.
- SESSI [2008], *Les TIC et le commerce électronique, ménages-entreprises*, édition 2007-2008.

ANNEXE : PORTRAITS D'ACTEURS DE LA VPAI

Trois exemples d'entreprises pure players

www.paysans.fr, un pure player qui se développe en préservant son modèle d'origine

- **Un circuit de commercialisation court au service de la qualité**

Paysans.fr a été créé il y a sept ans pour commercialiser des produits alimentaires frais de qualité et des produits biologiques. L'entreprise est située à Marmande (47) et emploie 7 personnes (décembre 2009).

L'originalité du concept réside dans le fait de s'approvisionner directement auprès de petits producteurs locaux sélectionnés pour la qualité de leurs productions. Le site commercialise principalement des produits frais, mais également des produits d'épicerie, des plats cuisinés et conserves, des boissons et des produits d'entretien.

La clientèle est composée majoritairement de couples avec un ou deux enfants, mais aussi de seniors à la recherche de produits alimentaires de qualité. Le bouche à oreille constitue un des leviers de développement de la clientèle : ceux qui consomment les produits paysans.fr sont souvent désireux de les faire goûter à leur entourage, ce qui contribue directement à la notoriété du site. Ce dernier approvisionne, en moyenne, 300 familles par semaine (sur un total de 1 500 clients), situées principalement en Ile de France et en Aquitaine et dans les agglomérations lilloise, lyonnaise et de la côte est (Côte d'Azur).

- **Les principales caractéristiques du modèle**

L'entreprise est organisée sur le modèle de l'entrepôt dédié. Les commandes sont préparées dans un unique entrepôt situé à Marmande, d'où partent les livraisons pour toute la France. Celles-ci sont gérées en interne sur la région Aquitaine et sous-traitées à un prestataire pour les autres zones de chalandise.

Paysans.fr fonctionne sans stock. Les colis sont préparés lors de la réception des marchandises et expédiés dans la journée même, ou le lendemain au plus tard. La gestion des commandes est réalisée sur une semaine calendaire : les commandes de la semaine en cours sont livrées la semaine suivante. Ainsi, une commande passée en fin de semaine peut être livrée chez le client sous trois jours.

Le fonctionnement de l'entreprise repose sur un partenariat étroit avec les producteurs locaux ou régionaux. Paysans.fr impose un cahier des charges précis en termes de qualité des produits et s'engage, en contrepartie, à acheter jusqu'à 20% d'une production donnée à des tarifs prédéfinis. Ainsi, en sept ans, l'entreprise a réussi à doubler ses approvisionnements en produits biologiques (alimentaires et non alimentaires) qui représentent dorénavant 80% de son offre. Sont proposés sur le site des produits de saison disponibles chez les producteurs. Ces partenariats permettent à

Paysans.fr de connaître environ trois semaines à l'avance ce qui pourra être commercialisé. L'offre est centrée sur des paniers standardisés destinés à une clientèle-type : marché "célibataire", "couple", "famille", ou encore marché rapide. Paysans.fr a également été amené à élargir son offre initiale à des produits d'épicerie et d'entretien pour répondre aux souhaits de sa clientèle.

- **Une activité rentable depuis peu**

Après un démarrage difficile sur le plan économique, l'entreprise est rentable depuis deux ans. L'activité connaît une croissance régulière, de l'ordre de 30% par an depuis son lancement, à l'instar de l'ensemble du commerce en ligne. Si le rythme de croissance de l'activité s'est ralenti sous l'impact de la crise économique, il reste néanmoins positif. Paysans.fr réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 million d'euros.

Ces résultats ainsi que le potentiel de croissance du marché espéré par les responsables de Paysans.fr nourrissent un projet de développement du site à l'échelle de la France entière à partir de 2010. Paysans.fr envisage de livrer l'intégralité du territoire national en produits régionaux, en diffusant son modèle d'approvisionnement auprès des producteurs locaux dans les autres régions françaises. Ce projet nécessitera la création de plates-formes régionales de stockage des produits afin de les acheminer vers Marmande où seront préparés les colis. L'entreprise envisage également la possibilité de créer d'autres entrepôts de préparation des commandes, au plus près des zones de livraison, afin de réduire les coûts de transport et l'impact environnemental qui en découle.

- **La relation avec les clients et les fournisseurs au cœur du projet**

Pour Paysans.fr, Internet ne constitue pas uniquement un canal de distribution. Il sert également à communiquer directement avec les clients et les fournisseurs afin d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise et son projet. Ainsi, pour Mme Juthiaud, responsable de Paysans.fr : *"Une raison pour laquelle on s'en sort, c'est qu'on a un vrai contact avec les gens, les clients et les producteurs. Et ça, ça contrebalance Internet."*

Les échanges avec la clientèle se font par mail et par téléphone (de 8h à 23h). L'entreprise diffuse une lettre hebdomadaire qui informe les clients sur les produits, les paniers disponibles, mais aussi sur l'actualité de l'entreprise et son fonctionnement. Le site Internet sert par ailleurs d'interface entre les clients et les producteurs grâce aux liens vers les sites de ces derniers.

La relation avec les consommateurs ne se limite pas à la lettre d'information ; Paysans.fr propose une rubrique "Club des testeurs" qui permet aux clients de noter les produits commandés, une rubrique "Recettes" et une autre "Menus". Ces rubriques sont considérées par Mme Juthiaud comme faisant partie intégrante de son activité de commerçante et de sa relation avec la clientèle : *"Internet nous sert à expliquer, à communiquer directement avec les gens."*

Paysans.fr dispose de plus d'un "Forum" et d'une présence sur Facebook. Le développement d'un site 2.0 suit une double logique : il s'agit de recruter de nouveaux clients et de fidéliser les clients actuels en maintenant éveillé leur intérêt pour l'entreprise. La participation à des réseaux sociaux permet à l'entreprise d'expliquer ce qu'elle fait et de se différencier par son propre projet.

- **Un modèle économiquement viable malgré des difficultés à se faire connaître**

Alors que nombre de concurrents ont cessé leur activité (Paniers.com, Testadaz.com...), Paysans.fr a su développer un modèle économique viable. Ce succès permet à l'entreprise d'envisager l'avenir favorablement au regard des potentialités perçues de développement du marché. Cette fonction d'intermédiaire entre petits producteurs locaux et consommateurs en quête de produits de qualité semble donc avoir fait ses preuves. "*Tous nos producteurs ont voulu faire leur site, mais ils n'ont rien vendu. C'est un autre métier (le commerce), ça nécessite d'autres compétences.*" (Mme Juthiaud).

Toutefois, le projet de développement de l'activité de Paysans.fr au niveau national pose la question de la capacité du modèle à s'étendre sur un territoire plus vaste tout en gardant la même qualité de prestation. Outre les risques inhérents à ce projet de développement (maîtrise de la logistique à l'échelle nationale, sélection des fournisseurs régionaux, qualité de la relation avec les nouveaux fournisseurs...), l'entreprise est confrontée à la concurrence croissante de nouveaux acteurs régionaux.

Le succès du projet reposera également sur la capacité du site à se faire connaître dans de nouvelles zones de chalandise. Or, la principale difficulté rencontrée par Paysans.fr lors de son lancement a justement été de se faire connaître. Sans moyen financier pour communiquer hors Web et pour acheter des plans de référencement sur la Toile, il s'avère très difficile pour un pure player comme Paysans.fr, créé sur fonds propres, sans marque ni enseigne préexistante, d'émerger sur Internet et d'acquérir la notoriété suffisante pour drainer les clients vers son site. L'entreprise, qui ne dispose pas de plan de référencement spécifique sur les moteurs de recherche (outre le référencement naturel), communique principalement par l'intermédiaire d'événements médiatiques, ce qui lui a permis de bénéficier d'une couverture télévisée sur des chaînes nationales (Canal+, France 3, M6).

www.chateauonline.com, un pure player devenu click & mortar

- **Un acteur historique de la vente de vins sur Internet**

Né en 1998, Chateauonline.com est l'un des trois cybercavistes historiques en France avec 1855.com et Wineandco.com. Ces trois acteurs se partageraient environ le quart du marché français, estimé entre 100 et 120 millions d'euros en 2008, soit environ 3% du marché du vin (Journal du Net)³⁸.

Chateauonline.com a développé une clientèle essentiellement masculine, de cadres supérieurs, âgés de trente cinq à cinquante ans. L'entreprise estime sa clientèle à 10 000 personnes par an (Les Échos, 07/07/2008). La principale particularité de Chateauonline.com par rapport à ses deux concurrents historiques est d'avoir fait évoluer son modèle pure player vers un modèle click & mortar.

³⁸ "Où en est le secteur de la vente en ligne de vin ?", 9 avril 2009.

- **Un pure player converti au modèle click & mortar³⁹**

Dans un premier temps, Chateauonline.com a commercialisé une offre de 5 000 références. L'internaute pouvait effectuer son choix à partir des conseils du sommelier maison. En 2003, l'entrée du producteur et négociant en vins Henri Maire dans le capital de Chateauonline.com a amorcé une première phase de restructuration. Alors que l'entreprise sous-traitait l'ensemble des activités logistiques à des spécialistes (préparation et livraison des commandes), la prestation a été internalisée à partir de la plate-forme logistique d'Henri Maire. L'offre de 5 000 références a été redéfinie selon trois gammes : la sélection Chateauonline.com de 1 000 références, la gamme d'appel de 500 vins primeurs et la gamme prestige de 3 500 références de Bordeaux. Seules les 1 000 références de la sélection Chateauonline.com sont stockées sur la plate-forme logistique d'Henri Maire, et donc disponibles dans des délais réduits pour les clients. Pour Dang Nguyen & Mével [2007], les 1 000 références constituent le "podium"⁴⁰ qu'il faut faire vivre auprès de la clientèle. Les autres produits sont disponibles à travers une chaîne logistique organisée en flux tendus depuis les producteurs. Celle-ci s'avère très coûteuse et peu performante.

En 2005, Chateauonline.com a été racheté par le groupe CL Financial (Trinité et Tobago) spécialisé dans la distribution de vins et spiritueux. Ce changement de direction a conduit à l'hybridation du modèle de l'entreprise. Alors que le partenariat avec Henri Maire a été maintenu, Chateauonline.com a racheté le réseau caviste "Le relais de Bacchus". Les boutiques de ce réseau permettent de faire connaître l'offre de Chateauonline.com et servent de points de retrait des commandes.

- **Prescrire un produit que l'on ne peut goûter, le rôle-clé de la relation client**

Comme le souligne Dang Nguyen & Mével, "*les aspects informationnels du podium sont aussi importants que les considérations logistiques : le contrat de valeur que propose Chateauonline.com à l'internaute se matérialise par sa capacité à délivrer la bonne information au bon moment afin de mettre à disposition, au moindre coût, la juste quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où une demande existe.*"⁴¹ Le rôle de prescripteur est essentiel dans le modèle économique du site. Pour gagner la confiance des internautes, Chateauonline.com a développé différentes rubriques pour permettre aux internautes de se faire un avis sur les produits : notes des consommateurs, avis, conseils pour l'association des vins et des mets, etc. La dimension participative du site constitue une composante essentielle de la relation qui se noue avec une clientèle particulièrement avertie et en quête d'information.

³⁹ Nous reprenons ici la présentation faite par Dang Nguyen & Mével [2007], p. 124 et suivantes.

⁴⁰ Les auteurs empruntent la notion de podium à l'industrie du disque. Les producteurs disposent d'un catalogue d'artistes très important en nombre, mais seuls quelques-uns (les stars internationales) assurent l'essentiel de l'activité de la maison de disque.

⁴¹ Dang Nguyen & Mével [2007], p. 127.

- **Un modèle qui n'a pas encore assuré sa viabilité économique**

Comme d'autres cybercavistes, Chateauonline.com peine à assurer la rentabilité de son activité. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ces difficultés. Dorénavant, tous les acteurs de la filière sont présents sur Internet : producteurs, négociants, distributeurs, ce qui renforce la concurrence. Par ailleurs, la vente de vins en ligne se heurte à deux difficultés majeures : gagner la confiance du public afin de lui prescrire des produits qu'il n'a pas la possibilité de goûter et, surtout, mettre en place une chaîne logistique œuvrant dans des délais satisfaisants et pour des coûts acceptables.

La mise en place d'un site Internet participatif constitue une première réponse à la question de la prescription. L'évolution de l'organisation de l'entreprise vers un modèle click & mortar apporte une réponse complémentaire en permettant de faire connaître Chateauonline.com à la clientèle des boutiques "Le relais de Bacchus", tout en bénéficiant du savoir-faire des cavistes de ce réseau. De plus, en s'appuyant sur le réseau des boutiques physiques pour distribuer ses produits, Chateauonline.com dispose d'une plus grande flexibilité logistique.

www.uncailloudanslapoche.com, une entreprise individuelle en phase de décollage

- **"A la manière du petit épicier d'hier"**

Le site Uncailloudanslapoche.com a été fondé il y a trois ans par Mme Veillet, jeune maman passionnée d'informatique et de l'Internet qui souhaitait changer d'activité pour disposer de plus de temps pour sa famille. Uncailloudanslapoche.com est une épicerie en ligne qui propose, sur le modèle "des petits épiciers d'hier", des produits gourmands pour se faire plaisir (ou faire plaisir). Le site commercialise essentiellement des produits alimentaires (confiseries, biscuits, soupes, plats cuisinés...) et touche une clientèle nationale composée principalement de particuliers. L'entreprise est située dans la banlieue lyonnaise et Mme Veillet en est la seule employée.

- **Une organisation typique des start-up individuelles**

L'entreprise dispose d'un local indépendant ("l'atelier") qui fait office d'entrepôt et sert à la préparation des commandes. Celles-ci sont principalement enregistrées sur le site Internet et sont livrées par Colissimo ou par UPS pour les plus grosses. Le volume des commandes est encore trop faible pour pouvoir bénéficier du service de retrait des colis directement à l'atelier proposé par La Poste. Par conséquent, Mme Veillet doit déposer elle-même ses colis à La Poste, ce qui représente une activité chronophage et peu productive.

Les commandes sont préparées à partir des stocks. Ce mode de gestion est nécessaire pour pouvoir répondre dans les meilleurs délais aux commandes. Uncailloudanslapoche.com travaille avec des stocks limités en raison du caractère périssable de certains produits. Ce qui permet de réduire les risques de perte de produits peut néanmoins devenir un handicap lorsque les commandes surviennent de façon inattendue : succès d'un produit, commande d'un panier sur mesure. Mais globalement, la gestion sur stocks apporte une réponse organisationnelle pertinente pour l'activité du site. Elle influence en partie la composition de l'offre. En cas d'invendus, et avant

que la date limite de consommation soit atteinte, les produits concernés sont intégrés dans des paniers ou dans la rubrique "Promotions".

D'autres facteurs influencent la composition de l'offre. En l'absence de magasin physique qui permettrait de cerner les attentes des consommateurs, Mme Veillet observe, au gré des commandes, les produits qui séduisent les internautes. Des commandes en provenance du Canada notamment l'ont conduit à intégrer davantage de produits typiquement français, tels que les pralines ou les petits pois au lard. Ces commandes ont également poussé l'entreprise à travailler à l'export, ce qui n'était pas prévu dans le projet initial. L'offre du site doit également s'adapter à la concurrence, de plus en plus importante. L'enjeu consiste à proposer des produits que l'internaute ne peut pas trouver ailleurs, et en premier lieu dans les grandes surfaces. Dans ce cas, le critère de prix devient secondaire pour l'acheteur qui se laissera séduire par l'originalité de l'offre.

Cette stratégie est essentielle au bon fonctionnement du site, dans la mesure où les conditions d'approvisionnement auprès des fournisseurs ne permettent pas de rivaliser avec les grandes enseignes en termes de prix. Uncailloudanslapoche.com travaille avec des industriels, des grossistes et quelques artisans, mais pour des volumes de commandes trop faibles pour bénéficier de tarifs véritablement attractifs. C'est donc dans la capacité à composer une offre de produits originale que réside en grande partie la compétitivité du site. Or, selon Mme Veillet, il n'est pas facile de trouver des fournisseurs pour un site de vente en ligne. Plusieurs raisons sont avancées. Certains fournisseurs seraient inquiets de voir les prix de vente "cassés" sur Internet et/ou de ne pas maîtriser la mise en scène de l'offre, ce qui pourrait nuire à l'image des produits ou de la marque. Par ailleurs, ceux d'entre eux, grossistes ou industriels, qui envisagent de créer leur propre site Internet préfèrent garder l'exclusivité de certains produits pour leur activité en ligne.

- **Une activité en phase de décollage et en voie d'hybridation ?**

A ce jour, l'activité n'est pas encore suffisante pour assurer une rémunération régulière à sa propriétaire. Mais le site enregistre depuis octobre une nette accélération des commandes qui laisse espérer que le décollage de l'activité est amorcé.

Pour satisfaire cet afflux de commandes, Uncailloudanslapoche.com pourrait chercher à développer le retrait des commandes directement à l'entrepôt pour la clientèle lyonnaise. Cette idée pose également la question de la conversion de l'atelier en boutique, plusieurs personnes passant devant l'atelier ayant demandé s'il était possible d'acheter directement les produits. Ainsi, pour assurer la croissance de son activité, l'entreprise pourrait être amenée à évoluer vers un modèle click & mortar mieux à même de satisfaire l'ensemble des demandes de la clientèle qui se compose d'internautes étrangers, nationaux, régionaux, locaux, voire de voisins non internautes.

- **Une conception participative de la relation client**

Uncailloudanslapoche.com bénéficie d'une clientèle fidèle dont la fréquence d'achat est régulière. Une part non négligeable de cette clientèle provient des réseaux sociaux auxquels participe Mme Veillet : Facebook, Twitter, Blog. Toutefois, la présentation de l'entreprise sur les réseaux sociaux ne garantit pas de recruter de nouveaux clients. Les échanges avec les internautes peuvent être riches et fréquents, sans se traduire par des achats en ligne. La sensibilité au site, à son identité et

à ce qu'il représente (le monde de l'enfance, la nostalgie du petit épicier d'hier et des souvenirs qui y sont associés) ne suffit pas à convertir un blogueur en acheteur. Par ailleurs, la participation aux réseaux sociaux s'avère particulièrement chronophage et exigeante, car les clients ou "amis" n'hésitent pas à rappeler à l'ordre l'animateur lorsque le blog n'est pas mis à jour.

- **Des contraintes structurelles en partie surmontées et des opportunités à saisir**

Uncailloudanslapoche.com s'est heurté, à ses débuts, à la difficulté de se faire connaître des consommateurs. La question du référencement sur Internet s'est vite révélée décisive. Si la participation à des réseaux sociaux permet de drainer des internautes vers le site, celui-ci reste peu visible sur la Toile. Le référencement naturel du site sur les moteurs de recherche est resté insuffisant jusqu'à la reformulation des pages selon les critères requis par les principaux moteurs de recherche. Cette amélioration, ainsi que l'achat de mots-clés, ont permis d'augmenter significativement la fréquentation du site et le nombre de commandes. Il est également déterminant pour un site marchand de communiquer hors Internet, sur les médias traditionnels, pour toucher un plus large public. Uncailloudanslapoche.com, à l'instar de nombreuses entreprises individuelles, pâtit d'un manque de moyens financiers pour engager des actions de communication. Par ailleurs, comme beaucoup de pure players, l'entreprise se propose de livrer ses produits sur l'ensemble du territoire français, ce qui nécessiterait un plan de communication national. Sur ce point, Mme Veillet dispose d'un atout majeur : son expérience professionnelle d'attachée de presse lui permet de diffuser des communiqués présentant son site auprès de différents magazines à tirage national. Ce plan de communication s'est révélé particulièrement efficace pour l'entreprise en termes de retombées commerciales.

Les réticences des consommateurs à payer en ligne constituent un autre frein au développement de l'activité. Uncailloudanslapoche.com a réussi à contourner cet obstacle en proposant le paiement par chèque depuis 2009. Cette solution est privilégiée par les acheteurs.

Uncailloudanslapoche.com bénéficie de plusieurs opportunités de développement de son activité. Au niveau local, l'entreprise pourrait accroître son attractivité prix et se dégager partiellement de la contrainte logistique qui consiste à déposer les colis à La Poste, en permettant aux clients de la région lyonnaise de retirer leurs marchandises directement à l'atelier. Le succès du site auprès de la clientèle canadienne laisse également entrevoir des potentialités de vente à l'étranger. Pour autant, il semble difficile pour une structure individuelle de gérer les contraintes de communication (référencement Internet, communication hors Web) sur plusieurs marchés. D'autant plus que les actions de communication commerciale et l'animation d'un site 2.0 doivent tenir compte de particularités culturelles nationales et ne sont pas automatiquement reproductibles à l'identique d'un pays à l'autre. Une dernière opportunité résiderait dans le développement des ventes auprès des comités d'entreprise. La clientèle de particuliers approchée dans son milieu professionnel permettrait de garantir le besoin en fonds de roulement de l'entreprise, grâce à des commandes moins nombreuses mais plus importantes.

Ces opportunités de développement obligeront Uncailloudanslapoche.com à faire des arbitrages, au risque de ne pas pouvoir gérer la croissance de l'activité. D'autant plus que, parallèlement au

développement de l'activité, le site doit faire face à la concurrence ; l'apparition de nouveaux sites proposant des offres similaires renforce en effet la contrainte de différenciation.

Les petits commerces indépendants et les "VADistes"

Un exemple de transition de la VPC vers la VAD sur Internet : la Nouvelle Épicerie à Domicile

La Nouvelle Épicerie à Domicile (NED) est une entreprise de vente à distance de produits d'épicerie créée en 1987. Présente sur le Minitel, NED a basculé sur Internet en 1997 (www.euro-ned.com). Située en région parisienne, l'entreprise emploie 5 personnes.

- **Internet n'a pas entraîné de bouleversement organisationnel mais a conduit l'entreprise à se repositionner sur son marché**

L'intégration d'Internet comme canal de distribution constitue une évolution technologique pour l'entreprise. La vente en ligne n'a pas nécessité d'investissement particulier. Le site a été développé en interne par le directeur de l'entreprise qui disposait de compétences suffisantes dans ce domaine. Selon ce dernier, l'intégration d'Internet n'a pas eu d'impact majeur sur l'organisation de l'entreprise, mais la demande des internautes a nécessité quelques adaptations de l'offre par rapport aux produits disponibles dans le catalogue. L'organisation de l'entreprise n'a pas changé : la préparation des commandes se fait en entrepôt, leur gestion repose sur les stocks, et les approvisionnements sont réalisés auprès des mêmes fournisseurs. Le recours à un prestataire logistique (La Poste) pour livrer les nouveaux marchés hors Ile de France constitue la seule nouveauté en lien avec la mise en œuvre du site; la livraison des colis en Ile de France continue d'être réalisée par NED.

La création du site a conduit l'entreprise à se repositionner sur son marché historique d'Ile de France et à se développer sur de nouveaux marchés "à l'exportation", c'est-à-dire les marchés hors Ile de France (province et étranger). L'activité se répartit dorénavant à parts égales entre ces deux pôles. La clientèle francilienne dispose d'un catalogue de 4 300 références et est livrée en 24h par NED. Elle se compose de particuliers et de professionnels, et la fréquence d'achat est de 15 jours. Sur le marché des particuliers, depuis le développement de l'Internet, NED souffre de la concurrence des supermarchés en ligne. L'entreprise a vu ses ventes aux particuliers baisser significativement et a progressivement abandonné son offre de produits frais en raison d'un manque de compétitivité-prix par rapport aux acteurs de la grande distribution. L'offre proposée à la clientèle hors Ile de France se compose 2 800 produits. La livraison est effectuée par colis postal dans le monde entier. Il s'agit du même profil de clientèle qu'en Ile de France, mais la fréquence d'achat est plus variable.

NED a dû adapter progressivement son offre pour répondre aux attentes des internautes. La compétitivité de l'entreprise repose sur la qualité de son offre et sur sa capacité à proposer des produits non disponibles dans d'autres magasins : "*Ca se fait naturellement. On s'aperçoit que ce*

qu'on vend, c'est ce que les clients ne trouvent pas ailleurs. Mais on propose beaucoup d'articles car on ne sait pas ce qui va se vendre." L'entreprise a été amenée à développer la gamme des cafés et des thés pour mieux répondre aux commandes de sa clientèle de professionnels (cabinets d'avocats, d'architectes...) et de collectivités publiques locales.

- **Un impact positif sur l'activité mais qui reste en deçà des attentes initiales**

NED est une entreprise rentable. Sa présence sur Internet a permis de faire progresser le chiffre d'affaires, grâce notamment au développement de nouveaux marchés hors Ile de France, mais dans des proportions moindres que celles attendues : *"Je pensais que ça se développerait beaucoup plus au niveau chiffre d'affaires."*

Précisons que si NED a pu se lancer sur des marchés étrangers (Allemagne notamment), c'est à la faveur de l'expérience antérieure de son directeur qui disposait déjà des compétences requises, notamment en termes de maîtrise de la langue et d'activité d'import/export.

- **Un site vitrine pour les anciens clients, un canal de commandes pour les nouveaux**

La création du site marchand n'a pas entraîné de basculement des ventes sur Internet. Contrairement à la clientèle des nouveaux marchés – qui commande majoritairement par Internet – les anciens clients et les entreprises préfèrent toujours passer leurs commandes par fax ou par téléphone. Le directeur de NED fait état de réticences encore importantes à payer en ligne : *"Il y a toujours une crainte, on le sent... Ils connaissent toujours quelqu'un qui s'est fait avoir."* La suspicion à la fraude est un sentiment réciproque : *"On se méfie de certaines commandes : les grosses quantités, quand il y a de l'alcool..."* Dans les cas de commandes douteuses, l'assureur alerte l'entreprise d'un risque potentiel ou l'entreprise décide d'elle-même de ne pas donner suite.

Sur Internet, la relation client s'avère plus distante. Pour autant, le directeur de NED n'est pas convaincu de l'intérêt réel d'un site 2.0. Après réflexion, il s'avère que l'animation d'un tel site serait chronophage : *"Il faudrait y consacrer beaucoup de temps."* Or, la mise à jour du site (produits, tarifs, promotions) nécessite déjà une heure de travail par jour, qui vient s'ajouter à la charge de travail quotidienne du responsable de l'entreprise.

- **Communiquer pour se faire connaître davantage et espérer bénéficier d'un marché porteur**

Le bilan de cette première décennie de vente en ligne s'avère moyen pour le directeur de NED. La présence sur Internet a permis de développer de nouveaux marchés et de maintenir la croissance des ventes en période de crise économique. Pour autant, l'entreprise doit dorénavant affronter de nouveaux concurrents, parmi lesquels figurent les grandes enseignes de la distribution alimentaire sur Internet (Ooshop, Auchandirect, Houra, Télémarket). Par ailleurs, il s'avère difficile d'identifier la concurrence sur Internet. De nouveaux sites se créent chaque jour et il est impossible de réaliser une veille concurrentielle exhaustive à l'échelle du marché français. Pour faire face à cette concurrence croissante, l'entreprise dispose de deux atouts importants : son savoir-faire en termes de livraison sur la région Ile de France, et son expérience de l'exportation.

Le directeur de NED reste optimiste quant à l'avenir de la VPAI, grâce notamment au développement du marché des professionnels et des collectivités publiques. Mais pour participer à cette croissance, l'entreprise devra rester réactive par rapport aux évolutions de la demande des internautes, et surtout communiquer davantage sur l'existence de son site, sur tous les supports médias, afin de se faire connaître d'un plus large public ; action qui avait été négligée lors du lancement du site.

Un canal de distribution alternatif au service de la clientèle : le cas de deux artisans

- ***www.meme-jeanne.fr convertit ses clients à l'Internet***

Mémé Jeanne est une entreprise artisanale qui fabrique et commercialise des produits gastronomiques de Bourgogne. Située à Courboin (02), elle est dirigée par un couple qui a décidé, il y a une quinzaine d'années, de commercialiser les spécialités de la défunte grand-mère. Uniquement quatre produits sont fabriqués : la saucisse fumée de Lorraine, le pâté aux échalotes confites dans le vieux Marc de Bourgogne, les échalotes confites dans le vieux Marc de Bourgogne et le pain d'épices. A l'origine, les produits de Mémé Jeanne étaient commercialisés uniquement dans le cadre de salons et de foires dédiés aux produits gastronomiques et de terroir. Avec le statut de commerçant itinérant, l'entreprise est présente chaque année sur une quinzaine de salons situés au nord de la Loire. Chaque salon dure entre trois et quatre jours et permet de toucher plusieurs centaines de clients, contre quelques dizaines pour les foires et les marchés. Rapidement, l'entreprise a intégré une activité de vente par correspondance pour permettre à la clientèle des salons de se réapprovisionner tout au long de l'année.

- Le site de vente en ligne, un canal de commande complémentaire pour la clientèle habituelle

Presque "anecdotique au départ", le site meme-jeanne.fr a été créé par un client de l'entreprise, dans le cadre d'un "échange marchandise" (paiement en nature). L'activité de vente en ligne n'a pas eu d'impact sur l'organisation de l'entreprise. Celle-ci continue de fabriquer des petits volumes afin de préserver la qualité gastronomique des produits. Les commandes sont expédiées par Colissimo (La Poste).

Sur chaque salon et foire, le directeur de l'entreprise, M. Desbordes, distribue des bons de commande qui mentionnent l'adresse du site. Les habitués familiers de l'Internet ont adopté ce mode de commande, les nouveaux clients des salons optent pour la commande papier ou en ligne.

meme-jeanne.fr est un site vitrine qui s'ouvre volontairement sur une photo du stand tel que les clients l'on vu sur les salons et foires. Les produits commandés par correspondance sont vendus au même prix que sur les salons, ce qui permet à l'entreprise d'offrir les frais de port (jugés inférieurs aux coûts de participation aux salons).

- Des résultats à la hauteur des attentes

Les ventes en ligne représentent environ 10% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le site marchand a permis de gagner quelques clients nouveaux suite à l'achat de mots-clés, mais cet impact reste négligeable. Le résultat le plus tangible est d'avoir permis de conserver le lien avec la clientèle des salons auxquels l'entreprise ne participe plus, suite à l'inflation du prix des places.

- La relation avec les clients

La mise en œuvre du site *meme-jeanne.fr* a été envisagée et conçue dans le cadre de la relation que l'entreprise entretient avec ses clients. La fidélité de ces derniers tient à la fois à la qualité de l'offre et au mode particulier d'achat et de consommation des produits gastronomiques. La clientèle des salons et foires est principalement composée de préretraités et retraités qui consomment souvent ces produits en famille. Il est ensuite courant que les enfants voire les petits-enfants de ces clients deviennent eux-mêmes des acheteurs. L'existence du site Internet encourage encore davantage ce phénomène, car les nouveaux clients aiment faire découvrir le site à leurs convives.

Ainsi, selon M. Desbordes, le succès de son site repose sur le fait d'avoir envisagé la question de la vente en ligne à l'inverse de la plupart des acteurs : plutôt que de vouloir faire découvrir son entreprise à de nouveaux clients par l'intermédiaire d'Internet, il a choisi de faire découvrir Internet à ses clients habituels. Internet n'a pas été envisagé comme un vecteur de croissance de l'activité, mais uniquement comme une alternative à la prise de commande par correspondance au service de la clientèle existante. Si les clients commandent en ligne, c'est parce qu'ils ont suffisamment confiance en Internet, dont ils sont familiers, mais c'est aussi et surtout parce qu'ils connaissent les produits qu'ils commandent. La perspective de développer un site participatif (2.0) n'apparaît pas utile, car le mode de commercialisation des produits gastronomiques repose sur le fait de goûter les produits : *"Le nerf de la guerre, c'est de goûter les produits. Sinon, on va à Carrefour."* Or, sur Internet, rien ne permet de distinguer un produit gastronomique d'un autre lorsqu'on ne les connaît pas.

- Un bilan satisfaisant pour qui sait "ne pas attendre de miracle d'Internet"

La création du site *meme-jeanne.fr* constitue une expérience satisfaisante pour son responsable, *"dès lors qu'on n'en attend pas de miracle."* Le principal résultat de l'activité de vente en ligne est d'avoir permis de conserver la clientèle des salons auxquels l'entreprise ne participe plus. Sans Internet, cette clientèle aurait certainement été perdue pour l'entreprise. Son principal inconvénient est de ne pas permettre de renouveler la clientèle. Comme nombre de sites Internet de TPE, *meme-jeanne.fr* manque de visibilité et de notoriété sur la Toile pour espérer capter une clientèle nouvelle d'internautes. Rien n'est fait par ailleurs pour améliorer notablement cette visibilité : selon M. Desbordes, Internet ne peut pas être une alternative aux salons et aux foires, c'est-à-dire à la vente directe de ses produits, car le principal ressort de la vente de produits gastronomiques est la dégustation.

- **www.groseille.com, la difficulté de se faire connaître sur la Toile**

La question de la visibilité et du référencement du site est au cœur de l'expérience de la boutique A la Lorraine, et de son site marchand *Groseille.com*. A la Lorraine est une entreprise familiale qui

fabrique la confiture de groseilles de Bar-le-Duc (55), produit unique au monde de par son mode de fabrication : chaque groseille est épépinée à la main à l'aide d'une plume d'oie. Ces produits sont commercialisés dans certaines épiceries fines, en France ainsi que dans certains pays étrangers. Groseille.com a été créé en 2001 sous la forme d'un site vitrine puis transformé en site marchand, intégrant le paiement en ligne, en 2007.

- Un site conçu pour développer les ventes à l'exportation

Le site propose à la vente des produits uniquement disponibles en stock afin de garantir chaque commande. Le nombre de références est inférieur à celui de la boutique physique. Les commandes sont livrées par Colissimo. Le site est traduit en six langues : allemand, anglais, arabe, espagnol, japonais et russe (pays de commercialisation des produits en épicerie fine, à l'exception des pays arabes).

- Des résultats décevants

L'entreprise dénombre en moyenne deux commandes par mois. La demande peut s'élever à 15 commandes pendant le mois qui suit un événement médiatique : reportage radio, publication d'un article dans la presse nationale, etc.

Bien que cela n'ait pas fait partie des objectifs, il semble que le site Internet ait contribué à faire connaître la boutique localement et à faire venir une clientèle nouvelle dans le magasin. Ce résultat inattendu n'a pas été réellement évalué par la personne responsable de la boutique.

A ce jour, les investissements consentis (création du site par un prestataire, traduction en plusieurs langues) n'ont pas été rentabilisés.

- Une source d'information pour la clientèle locale

La clientèle qui fréquente le site vient y chercher des informations concernant les produits et les horaires d'ouverture du magasin. Il s'agit d'habités et de nouveaux clients au niveau local. Selon la personne responsable de groseille.fr, *"les gens n'osent pas encore commander sur Internet, de moins en moins il est vrai, mais ils se méfient."*

- Une vitrine complémentaire à la boutique physique

L'expérience de groseille.fr tend à prouver qu'un site Internet n'est efficace qu'à l'échelle de la notoriété de l'entreprise. Il est frappant de constater que l'entreprise n'a pas pu développer ses ventes à l'exportation, malgré la traduction du site en six langues. La vente de la confiture de groseilles de Bar-le-Duc à l'étranger prouve que ce produit est apprécié pour sa qualité. Néanmoins, la notoriété du produit ne rejaillit pas sur son fabricant et encore moins, semble-t-il, sur le volume des ventes en ligne. Consciente de ce défaut majeur de référencement, la personne responsable de groseille.fr projette d'améliorer la visibilité du site. Outre le fait qu'il s'agit d'être référencé dans pas moins de sept pays (les six pays d'exportation plus la France), l'amélioration de la notoriété du site nécessiterait également autant de campagnes de communication hors Web.

Internet comme levier potentiel de croissance pour le commerce de proximité : le cas du primeur Fresh'heure

www.freshheure.fr, Internet au service d'une clientèle de proximité

Fresh'heure est un magasin primeur installé dans un centre commercial de la banlieue de Toulouse (31). Le magasin est tenu par le couple de propriétaires et n'emploie pas de personnel. Les produits proviennent en partie des producteurs régionaux et l'offre comprend une gamme de produits biologiques. Mais ce sont les corbeilles de fruits confectionnées par la maison (cadeaux, événementiels), selon une dizaine de compositions-types, qui constituent le produit-phare du magasin.

- Plus de dix ans de présence sur Internet

Le site freshheure.fr a été créé en même temps que la boutique. Dans une première version, il permettait uniquement de commander en ligne sans possibilité de paiement. Cette fonctionnalité a été intégrée il y a deux ans.

Près de 90% de l'offre de la boutique est proposée en ligne. Seuls les produits trop fragiles ou disponibles en petites quantités ne sont pas vendus en ligne (comme les fraises des bois, par exemple). En plus des produits primeurs, le site propose des produits frais (charcuteries, fromages...), des vins, des produits d'épicerie fine et les glaces Octave. La livraison est assurée en interne sur une zone de chalandise locale qui comprend Toulouse et le nord du département.

- Un complément d'activité pour l'entreprise

La dernière version du site a marqué le véritable lancement de l'activité. Depuis lors, le site apporte un complément d'activité. Les ventes en ligne ont notamment permis d'amortir les effets de la crise économique sur l'activité du magasin, grâce à l'augmentation des colis durant l'été 2009.

A ce jour, la création du site freshheure.fr constitue un investissement particulièrement rentable (surcroît d'activité généré sans perturbation du fonctionnement du magasin). Les ventes en ligne représentent entre 7 et 12% du chiffre d'affaires global de Fresh'heure, soit l'équivalent d'un mois

à un mois et demi d'activité supplémentaire sur l'année. Néanmoins, par rapport aux objectifs initiaux, le développement de la vente en ligne est quelque peu en retard. Le propriétaire de Fresh'heure espère réaliser 25 à 30% de son activité via Internet à l'horizon 2012. Les dispositions pour atteindre cet objectif demeurent encore imprécises : nouvelle version du site intégrant des fonctionnalités 2.0, développement de l'activité vers les comités d'entreprise (la livraison en entreprise permet de mutualiser les frais et de les répartir sur l'ensemble des clients).

- Un mode de consommation qui répond aux attentes d'une nouvelle clientèle

Le site Internet a permis de capter une clientèle nouvelle pour qui la commande en ligne répond à un besoin (manque de temps) et correspond à un nouveau mode de consommation (achat de paniers). La fréquence des commandes en ligne est comprise entre 8 et 15 jours. Elle correspond à des achats plus importants que ceux réalisés en magasin. L'internaute effectue un ravitaillement au moins hebdomadaire quand le client habituel s'approvisionne en produits frais de façon plus régulière. Cette nouvelle clientèle ne fréquentait pas le magasin avant de découvrir le site et ne le fréquente qu'occasionnellement pour retirer ses colis. L'achat des corbeilles de fruits par les particuliers et les entreprises correspond à une consommation ponctuelle et plus saisonnière (cadeaux, fêtes).

Les clients du magasin achètent très peu en ligne. Mais certains consultent le site pour connaître les offres disponibles, et il arrive qu'ils téléphonent pour réserver certains produits présentés sur le site. On retrouve ici la fonction d'information observée dans le cas précédent (groseille.com).

Les prix en ligne sont inférieurs à ceux du magasin, mais un montant de commande minimum est exigé pour tout achat via Internet : 15€ pour un retrait de colis en magasin et 30€ pour une livraison à domicile. Par ailleurs, la prestation de livraison est payante en fonction des zones géographiques. Les commandes en ligne sont préparées en matinée, aux heures creuses de fréquentation du magasin. Seule la formule proposant une livraison dans les 2 heures suivant la commande est susceptible d'entraîner une surcharge de travail, si elle survient à un moment de forte fréquentation du magasin.

La question reste posée de l'apport, pour l'entreprise, d'un site participatif et de l'animation d'un blog : *"Je ne sais pas ce que cela peut amener. A notre échelle, cela devient compliqué parce qu'on ne veut pas que ça rejaillisse sur l'organisation du magasin."* D'autant plus que les retombées en termes de ventes restent incertaines.

- Une expérience très satisfaisante

Contrairement aux cas d'entreprises présentés jusqu'ici, freshheure.fr se targue d'un bon référencement sur Internet, grâce à son offre de corbeilles de fruits originales, unique sur la région.

Le site s'avère être un outil marketing et commercial particulièrement utile à l'entreprise. L'analyse des pages du site consultées par les internautes permet de mieux cerner les attentes des clients. C'est ainsi que Fresh'heure a été amené à proposer des paniers de produits dont l'origine est 100% française et à mettre en avant l'offre de produits régionaux. Le référencement du site sur Internet

peut également être affiné grâce à l'analyse des mots-clés utilisés par les internautes lors de la consultation. Au final, la gestion du site contribue à plus de réactivité pour répondre à la demande.

En contrepartie, la gestion du site accroît la charge de travail, entre 8 et 10 heures de travail par semaine et jusqu'à 2h30 certains jours, quand l'actualisation de l'offre est importante (nouveaux produits, nouveaux tarifs, promotions). En moyenne, c'est entre 800 et 1 000 fiches-produits qui doivent être actualisées quotidiennement.

Le développement des cybermarchés accroît la sensibilité des consommateurs à la vente de produits alimentaires en ligne, ce dont bénéficie l'ensemble des acteurs présents sur ce marché : *"Petit à petit on va y arriver, ça va prendre du temps mais ça va se faire."*