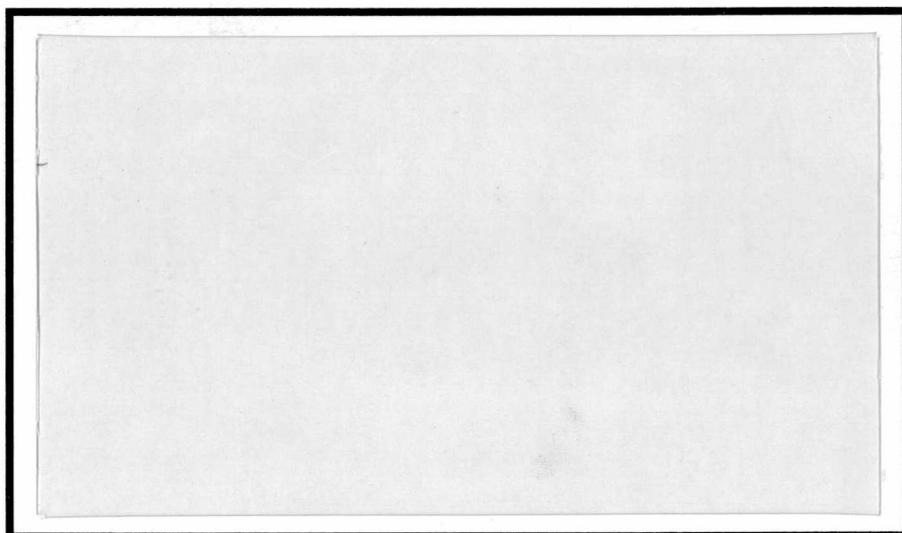


# CAHIER DE RECHERCHE

■



**CRÉDOC**

L'ENTREPRISE DE RECHERCHE

# CRÉDOC

**QUELLE PLACE POUR  
LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE ?  
UNE ANALYSE EXPLORATOIRE**

**SEPTEMBRE 2000 N° 142**

**Philippe MOATI**

**(CRÉDOC, Université Paris 7)**

142, rue du Chevaleret

---

7 5 0 1 3 - P A R I S

---

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1 UNE APPROCHE MACRO-HISTORIQUE</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 La nécessaire symbiose du commerce et des structures économiques et sociales</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 De l'Ancien Régime au fordisme .....	4
1.1.2 La grande distribution, l'avatar commercial du fordisme .....	9
1.1.3 Vers un nouveau régime de croissance post-fordiste .....	16
<b>1.2 Le commerce électronique : la forme dominante de commerce associée au nouveau régime de croissance ?</b> .....	<b>22</b>
1.2.1 Une forme de commerce reposant sur la technologie clé du nouveau régime de croissance .....	22
1.2.2 La fin de la "pénurie de linéaires" .....	23
1.2.3 Un circuit de distribution cohérent avec le brouillage des espaces-temps des modes de vie .....	23
1.2.4 Un instrument de pouvoir au service du consommateur stratège .....	24
1.2.5 Un puissant instrument de personnalisation de la relation distributeur-consommateur .....	25
1.2.6 Le commerce électronique, accélérateur de la mondialisation .....	26
<b>2 UNE ANALYSE MICRO-ÉCONOMIQUE EN TERMES DE "VALEUR D'USAGE DE L'ACTE D'ACHAT"</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1 Commerce électronique et commerce physique : des formes de commerce apparemment plus complémentaires que concurrentes</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2 Les déterminants de la valeur d'usage de l'acte d'achat</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3 Une approche par la décomposition du processus d'achat</b> .....	<b>31</b>
2.3.1 L'acquisition de l'article .....	32
2.3.2 La recherche du produit .....	37
2.3.3 La sélection de la solution .....	41
<b>2.4 Quelle réplique pour le commerce en magasin ?</b> .....	<b>48</b>
2.4.1 Renforcer la compétitivité des magasins .....	48
2.4.2 Exploiter les synergies entre le magasin et le site .....	50
<b>3 CONCLUSION</b> .....	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>54</b>

## INTRODUCTION

---

Il y a encore seulement dix ans, personne ou presque ne se serait aventuré à prédire l'irruption brutale d'une nouvelle manière de faire du commerce, née de la rencontre de l'informatique et des télécommunications ; encore moins que ce "commerce électronique" pourrait constituer une menace sérieuse pour la distribution qu'il convient désormais d'appeler "physique"<sup>1</sup>, voire qu'il constituerait le noyau d'une "nouvelle économie". Parti de presque rien au milieu des années 1990, le nombre des internautes dans le monde en février 2000 a été évalué à près de 275 millions, et le cabinet IDC prévoit qu'ils seront 500 millions en 2003. Rien qu'au cours de l'année 1998, le nombre de sites web a été multiplié par 2,5 et celui du nombre de pages par plus de 4. En France, le nombre de sites marchands a plus que doublé entre janvier 1999 et janvier 2000. Entre 1997 et 1999, le montant des transactions réalisées sur Internet dans le monde a plus que quadruplé. C'est le développement du commerce électronique grand public ("B2C") qui retient le plus l'attention des media<sup>2</sup> en raison de ses conséquences potentielles sur la vie quotidienne de tout un chacun. Le montant des achats qui ont été ainsi réalisés dans le monde en 1999 est évalué, toujours par IDC, à quelque 24 milliards de dollars. C'est aux Etats-Unis que le commerce électronique (comme l'ensemble de la net-économie) est le plus développé. Pourtant, si l'on exclut du compte les achats de voyages, de billets de spectacles et de services bancaires, les ventes sur Internet ne représentent encore que moins de 1% du total des ventes au détail. Certains analystes se hasardent pourtant à pronostiquer que le commerce électronique pourrait rapidement représenter 15%, voire 20% des ventes au détail. Un consensus s'établit autour de l'idée que nous sommes en train de vivre les premiers soubresauts d'une nouvelle révolution commerciale, au moins aussi importante que celles qui ont accompagné l'apparition des premiers grands magasins ou des premières grandes surfaces alimentaires<sup>3</sup>. Certains jouent les Cassandre et prédisent la déconfiture du commerce "physique" en général et de la grande distribution en particulier.

---

<sup>1</sup> Les Américains préfèrent la formule "de briques et de mortier".

<sup>2</sup> Le commerce électronique grand public est cependant l'arbre qui cache la forêt. Les transactions interentreprises ("B2B") représentent près de 80% du commerce sur Internet. Le cabinet Gartner Group estime le montant du marché B2B à 145 milliards de dollars pour 1999 et prévoit qu'il atteindra 7 290 milliards de dollars en 2004.

<sup>3</sup> Bien au-delà du seul secteur du commerce, nombreux sont ceux qui voient dans l'Internet le fondement de la nouvelle économie, le moteur de la phase ascendante d'un nouveau cycle long. C'est ainsi que, pour E. Quainon de la banque Paribas, *"il ne s'agit déjà plus de se demander si l'on doit se développer online ! Tout acteur se doit de réfléchir à sa nouvelle stratégie online car le monde de l'Internet n'est que la partie émergée d'un iceberg, dont le nom générique pourrait être "changement de civilisation".*" (Quainon [1999]).

D'autres estiment que le développement du commerce électronique se cantonnera à des marchés bien spécifiques, aujourd'hui peu et mal traités par le commerce physique, et ne remettra pas en cause les fondements du paysage commercial contemporain, car les consommateurs ne seraient pas prêts à troquer les plaisirs de l'achat en magasin contre des heures supplémentaires passées devant la solitude de leur écran. La réalité se situe sans doute entre ces deux positions. L'objectif de ce rapport est justement de tenter de préciser quelle pourrait être la place, quantitativement et qualitativement, du commerce électronique dans le paysage commercial de demain.

Nous manquons bien sûr de recul pour mener à bien cette analyse. Les informations disponibles à ce jour sont rares et de qualité inégale. Surtout, elles portent sur une réalité en constante évolution, si bien que les enseignements que l'on peut en tirer ne sont pas nécessairement des guides pertinents pour l'analyse de moyen et long terme.

Par exemple, les enquêtes disponibles sur le profil des "cyber-consommateurs" s'accordent sur un portrait-type défini avec une netteté que l'on observe rarement lors de l'étude de phénomènes sociaux. En schématisant à peine, disons qu'en 1999, le cyber-consommateur est un homme de 25-40 ans, cadre, disposant de revenus confortables, habitant la région parisienne et rompu à l'utilisation de la micro-informatique (en particulier dans le cadre de son activité professionnelle). Autrement dit, sur le plan statistique, acheter aujourd'hui sur Internet requiert de cumuler capital technique, capital culturel et capital économique. Les facteurs qui motivent cette spécificité socio-démographique du cyber-consommateur sont aisément identifiables : besoin de familiarité avec le micro-ordinateur, capacité de disposer à domicile d'un ordinateur suffisamment puissant et équipé d'un modem, moyens financiers permettant de supporter la charge des connections au réseau, absence de craintes métaphysiques à l'égard de la technologie, capacités cognitives permettant de naviguer avec aisance sur le web, de faire l'apprentissage de nouveaux comportements d'achat, disposition à régler ses achats à distance par transmission de son numéro de carte bancaire... Plusieurs de ces facteurs sont appelés à s'estomper, voire à disparaître dans un délai proche : le coût d'accès (en termes d'équipement et de coût de télécommunications) au commerce électronique devrait diminuer rapidement (les premières offres d'abonnement gratuit sont apparues en France en 1999 et la perspective d'un "dégroupage de la boucle locale" – c'est-à-dire la levée du monopole de France Télécom sur les communications locales – devrait rapidement faire baisser la facture de téléphone), le prix des micro-ordinateurs diminue régulièrement... L'ergonomie de la navigation sur le réseau doit encore se simplifier. Les ménages peuvent déjà, ou pourront bientôt, accéder à Internet sans le recours à un micro-ordinateur, en utilisant leur téléphone mobile, un terminal spécialisé, leur poste de télévision raccordé à une antenne satellite ou au réseau câblé... Déjà sensiblement améliorée, la "sécurité" sur Internet (en particulier en matière de paiement à

distance) devrait se renforcer encore très prochainement et le risque atteindre un niveau négligeable. Ces évolutions vont favoriser la diffusion de l'accès à Internet et multiplier le nombre de cyber-consommateurs. La spécificité du profil socio-démographique des pionniers s'estompera alors progressivement, comme s'est estompé celui (très différent) des pionniers de l'achat en grande surface. Déjà, le cyber-commateur se féminise, voit s'élever sa moyenne d'âge...

La réflexion prospective sur le commerce électronique doit être fondée, moins sur les observations disponibles que sur l'analyse de ce qui fait sa spécificité, sur l'évaluation de son degré d'adaptation aux nouveaux modèles de consommation et, plus généralement, aux nouvelles caractéristiques du système économique et social. A cette fin, nous couplerons dans ce rapport une approche macro-historique à une analyse micro-économique.

L'approche macro-historique partira du constat qu'à chaque étape du développement du capitalisme, une certaine cohérence s'est toujours établie entre, d'une part, les technologies clés, les secteurs porteurs, les modes d'organisation de la production, les modèles de consommation, les formes d'intervention de l'Etat... et, d'autre part, les formes dominantes prises par l'activité de distribution des richesses. En partant de cette idée générale et de l'hypothèse selon laquelle nous serions en train de vivre le passage à un nouveau régime de croissance (une nouvelle économie), il convient d'examiner en quoi le commerce électronique pourrait être la forme de distribution dominante associée au régime de croissance post-fordiste.

L'analyse micro-économique consistera à tenter de déduire de l'analyse du comportement d'achat du consommateur quelle place le commerce électronique pourrait être amené à jouer dans l'avenir et sur quels critères devraient se délimiter les territoires respectifs du commerce électronique et du commerce physique.

Enfin, soulignons que ce rapport n'aborde le commerce électronique que sous l'angle de la vente aux ménages (B2C) et laisse donc dans l'ombre le commerce électronique interentreprises (BtoB) dont on sait qu'il représente, de loin, les plus gros montants de transaction et, peut-être, les enjeux économiques les plus importants. De même, on s'intéresse ici principalement aux formes de concurrence et de complémentarité entre le commerce électronique et le commerce en magasin. Nous n'aborderons pas la délicate question de savoir quelle catégorie d'acteurs (distributeurs physiques, producteurs, sociétés Internet...) risque de sortir vainqueur de la compétition qui a démarré pour le contrôle de ce nouveau circuit.

## 1 UNE APPROCHE MACRO-HISTORIQUE

---

Nous commencerons par montrer que le commerce s'est toujours adapté aux spécificités du système économique et social de son époque. A chaque étape du capitalisme ont donc correspondu des formes spécifiques d'organisation de l'activité d'écoulement des richesses vers les consommateurs finals. Nous montrerons en particulier en quoi l'essor spectaculaire qu'a connu la grande distribution au cours des quarante dernières années est la conséquence de l'adaptation de cette forme de commerce au système fordiste qui se met en place dans la période de l'après-guerre. L'épuisement du fordisme conduit progressivement à l'émergence d'un nouveau régime de croissance, dont nous présenterons très succinctement les principales caractéristiques. Nous nous interrogerons ensuite sur le point de savoir si, eu égard à ses spécificités, le commerce électronique pourrait jouer le rôle de mode de distribution dominant dans le nouveau régime de croissance.

### 1.1 La nécessaire symbiose du commerce et des structures économiques et sociales

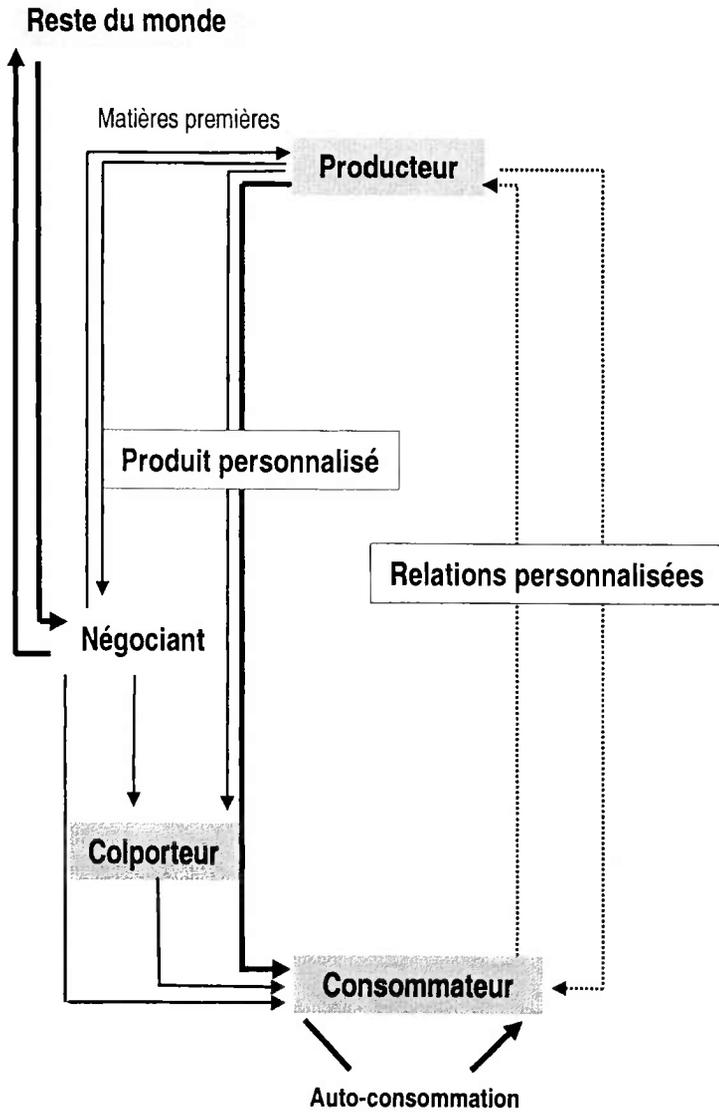
---

#### 1.1.1 De l'Ancien Régime au fordisme

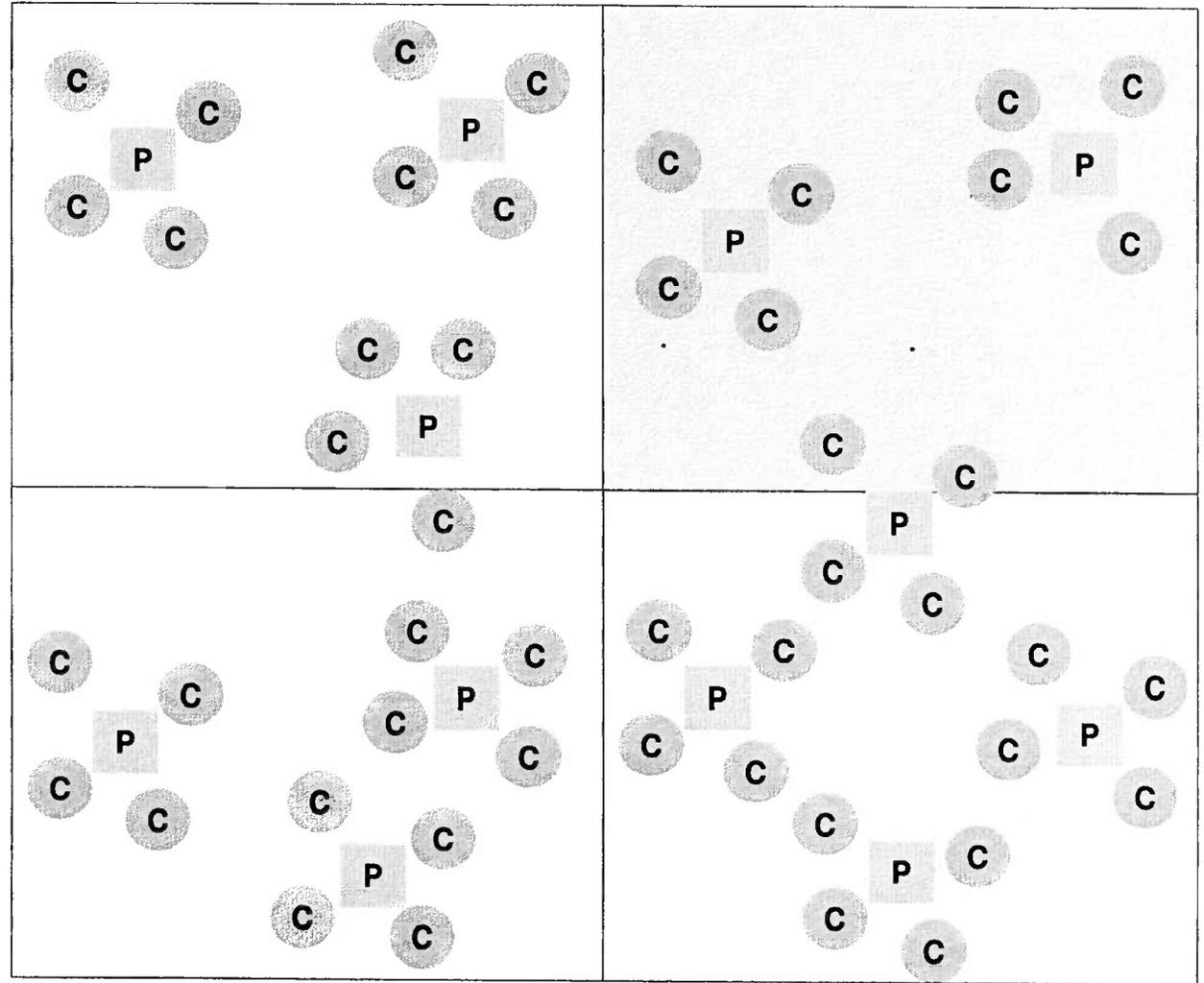
Jusqu'à la fin de l'Ancien Régime, les modalités de fonctionnement de l'économie n'appellent pas l'intervention d'un secteur du commerce étoffé. L'autoconsommation prédomine au sein d'une population encore profondément agricole. La concentration de l'activité économique sur la production de valeurs d'usage (et non, comme en économie capitaliste, sur celle de valeurs d'échange) réduit le commerce à une fonction périphérique. L'essentiel de la production marchande est artisanal, et seules les couches privilégiées de la population ont accès à la consommation d'articles manufacturés. Le faible volume de chaque production et le coût élevé des transports conduisent à organiser la rencontre entre l'offre et la demande, pour l'essentiel, sur une base locale et dans le cadre d'une relation directe et individualisée entre le client et l'artisan. La fabrication du produit est alors souvent ajustée au besoin spécifique de chaque client. Les fonctions de production et de distribution se trouvent très communément confondues. L'activité des négociants (ou "marchands") est concentrée sur le commerce lointain et consiste à rendre localement disponibles des matières premières ou des produits issus d'autres régions ou d'autres pays ; elle porte principalement sur des marchandises haut de gamme dont

# Avant la "Révolution industrielle"

**C** = Consommateurs  
**P** = Producteurs



*La filière de distribution*



*L'organisation spatiale des marchés*

les coûts de transport ne constitueront qu'une faible part du prix final. Les foires et les marchés sont les lieux par excellence du commerce.

Avec la révolution industrielle, à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, et l'accélération de la diffusion du capitalisme, la création de valeurs d'échange devient le premier mobile de la production. L'intermédiation du commerce, qui assure la circulation des marchandises, devient dès lors organiquement articulée au fonctionnement d'ensemble du système économique<sup>4</sup>. L'industrialisation et la mécanisation de la production autorisent la réalisation de gains de productivité. L'amortissement de l'outil de production exige cependant une fabrication en plus grandes quantités. L'écoulement de cette production accrue demande que soit organisée l'activité commerciale. En outre, la mécanisation engendre une certaine standardisation des produits qui rompt avec le travail sur mesure de l'artisan et estompe la nature interpersonnelle de la relation entre le producteur et le consommateur. Cette nouvelle situation est compatible avec l'intervention d'intermédiaires qui, par le groupage et l'éclatement des productions, ont la capacité de réduire les coûts de transaction sur l'ensemble de la filière. Les négociants ont joué un rôle très important au cours des premières étapes de l'industrialisation, en particulier par le contrôle de la production que leur confère leur rôle de fournisseurs de matières et de "financeurs" du cycle d'exploitation. Ainsi que l'a montré Alfred Chandler [1977, 1988], cette multiplicité des rôles des négociants assure alors au commerce une place prépondérante dans l'économie : c'est au commerce que revient le pilotage des filières de production et des marchés.

Cependant, la faiblesse de la consommation finale durant les débuts du capitalisme explique que l'activité des "négociants" soit restée pendant longtemps concentrée sur la distribution des matières premières et des consommations intermédiaires à une industrie de transformation en rapide expansion. Par ailleurs, comme le décrit Karl Marx, ces négociants ont, dans leur ensemble, préféré tirer un profit confortable de l'exploitation du travail de petites unités de production indépendantes plutôt que de s'engager activement dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles méthodes de production. Lorsque la mécanisation exigera des immobilisations en capital considérables et le regroupement des machines et de la main-d'œuvre au sein des fabriques, les producteurs reprendront le contrôle de l'activité. Ce développement de l'industrie moderne, dans le cadre d'entreprises de plus en plus grandes, pose avec toujours plus d'acuité la question de l'écoulement de la production.

---

<sup>4</sup> "Dès que l'industrie citadine se sépare de l'industrie agricole, il est dans la nature des choses que ses produits soient d'emblée des marchandises dont la vente a besoin du chaînon intermédiaire du commerce." (Marx, *Le capital*, Livre 3, tome premier, Editions sociales, [1969], p. 340).

Jusqu'à la fin du XIXème siècle, la révolution industrielle ne s'était accompagnée que d'une progression lente de la consommation des ménages. Hormis l'industrie textile, l'essentiel de l'activité industrielle était alors consacré à la production de biens d'équipement et de biens intermédiaires. L'extension des débouchés nécessaire à l'absorption d'une production stimulée par les gains de productivité reposait alors principalement sur la croissance de la population et sur l'exportation. L'activité du commerce de détail sera cependant favorisée par l'essor des villes qui accompagne le progrès de l'industrialisation ; l'urbanisation réduit la part de l'autoconsommation dans les classes populaires et encourage le développement d'une société d'échange. C'est donc principalement le commerce alimentaire (épicerie) qui profite dans un premier temps de la croissance urbaine. Dans les campagnes, le commerce de détail se concentre dans les bourgs, autour d'artisans et de quelques bazars ou "boutiques universelles" où "l'on vend de tout en petites quantités"<sup>5</sup>.

L'intensité de l'exploitation à laquelle est soumise la main-d'œuvre ouvrière – exploitation d'autant plus aisée que les actions revendicatrices sont interdites et réprimées – ne permet pas une élévation rapide du niveau de la consommation par tête. L'intervention de l'Etat est limitée au strict minimum et sa "politique de revenu" ou sa "politique sociale" se borne à garantir l'accès de tous au pain à bon marché. L'élévation du niveau de vie est cependant suffisamment marquée pour que le statisticien allemand E. Engel observe vers le milieu du siècle ce qui devait devenir la "loi d'Engel" : une tendance à la diminution de la part de l'alimentation dans les budgets ouvriers à mesure que le revenu augmente. C'est alors principalement le budget consacré au logement (de plus en plus coûteux dans des villes en croissance rapide) qui s'élève... *"Aussi bien, les classes ouvrières n'ont pas pu donner à la demande de produits manufacturés l'élan dont elle aurait eu besoin"*<sup>6</sup>. La croissance économique profite alors principalement à la bourgeoisie triomphante. Une classe moyenne, composée de techniciens et d'employés de bureau, est en voie de formation et accède à la consommation. Cette clientèle aisée fournit la base du développement d'un commerce de détail non alimentaire, dans les domaines du meuble, des ustensiles ménagers, et surtout du textile et de l'habillement, avec l'expansion rapide, à partir de la Restauration, d'un "commerce de nouveauté" apparu à Paris peu avant la Révolution<sup>7</sup>. C'est principalement au sein de ces catégories sociales, très urbaines, que les premiers grands magasins<sup>8</sup>

---

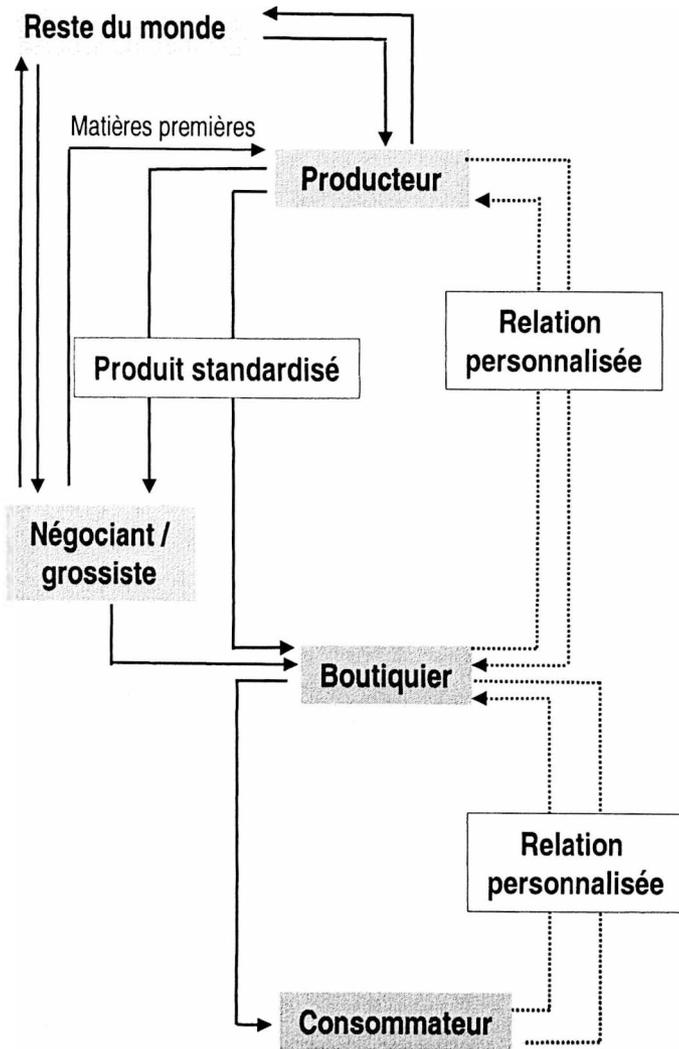
<sup>5</sup> Martin [1992], p. 155.

<sup>6</sup> Woronoff [1994], p. 326.

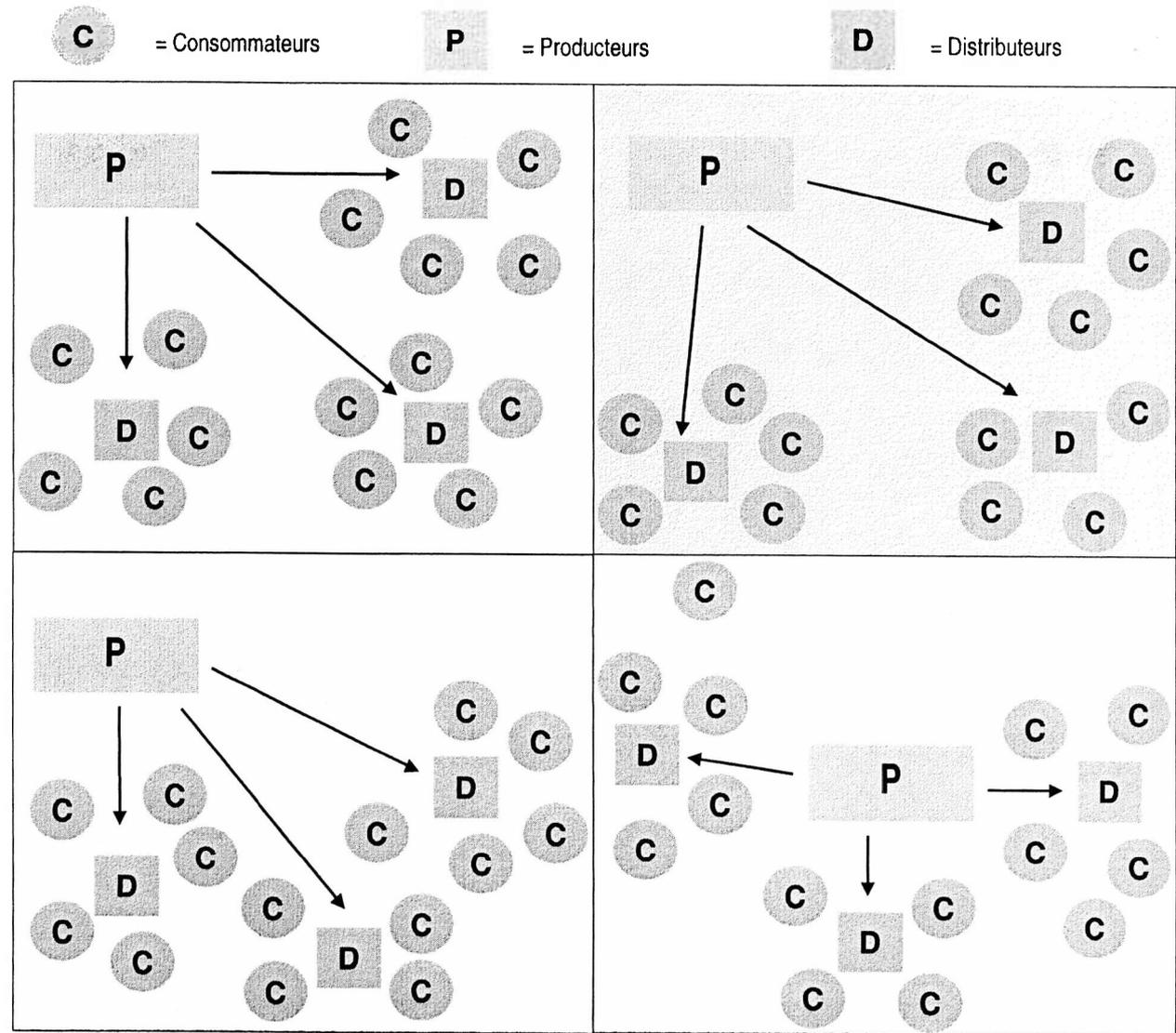
<sup>7</sup> Bouveret-Gauer [1997].

<sup>8</sup> La Belle Jardinière ouvre en 1837, le Bon Marché (qui servira de modèle au *Bonheur des dames* de Zola) en 1852...

# Avant le "fordisme"



*La filière de distribution*



*L'organisation spatiale des marchés*

vont recruter leur clientèle. Les couches populaires, elles, se procurent des vêtements d'occasion auprès des "fripiers".

La résistance et l'organisation de la classe ouvrière ont progressivement favorisé, à partir de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'adoption d'une législation sociale fixant des limites à la pression exercée sur la main-d'œuvre (interdiction du travail des enfants, limitation de la durée du travail, instauration de retraites ouvrières...) et c'est à partir du début du XX<sup>ème</sup> siècle que la consommation va véritablement connaître son envol. Les grandes innovations (électricité, métaux, chimie, moteur à explosion...) font naître de nouveaux produits et facilitent leur mise à disposition des consommateurs (amélioration très rapide des transports et diminution de leurs coûts, diffusion des nouveaux procédés de conservation des aliments...). La mécanisation, l'augmentation de la taille des entreprises, l'expérimentation de nouvelles méthodes d'organisation de la production avec les débuts du taylorisme, font progressivement entrer le capitalisme dans l'ère de la production de masse. Les gains de productivité très importants qui en découlent rendent possible un certain développement de la consommation. Celui-ci reste toutefois entravé par une répartition des revenus extrêmement défavorable aux salariés. En outre, si le pouvoir d'achat des salaires a connu des périodes de croissance, il se détériore brusquement lors des retournements de conjoncture. Cependant, sur cette question des salaires comme sur beaucoup d'autres, le premier quart du XX<sup>ème</sup> siècle est le théâtre d'évolutions très profondes.

### **1.1.2 La grande distribution, l'avatar commercial du fordisme**

Les limites d'un système économique dans lequel la croissance très rapide de la production ne trouve pas sa contrepartie dans celle de la consommation se font de plus en plus durement sentir à travers la récurrence des crises de surproduction. L'instauration par Henri Ford du "5 \$ a day" constitue le symbole du fordisme émergent : assurer les débouchés de la production par la formation d'une consommation de masse en consacrant une part des gains de productivité à l'accroissement des salaires<sup>9</sup>. La Première Guerre mondiale puis la grande dépression des années 30 vont ralentir la diffusion du fordisme et de ses effets sur la croissance de la consommation. Les effets catastrophiques de ces événements – mais aussi la diffusion des idées de John Maynard Keynes dont la "*Théorie générale*" est publiée en 1936 – ont néanmoins facilité la prise de conscience de l'importance du rôle que l'Etat peut jouer dans la régulation du système économique par sa contribution à la formation et à la stabilisation de la demande : politique de couverture des risques sociaux, intervention de la définition

---

<sup>9</sup> Les motivations initiales de H. Ford étaient plus prosaïques : enrayer le turn-over de la main-d'œuvre provoqué par les dures conditions de travail qu'impose le travail à la chaîne.

des normes salariales, politique de régulation conjoncturelle... C'est ainsi que s'instaure progressivement, à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, à un rythme et selon des modalités spécifiques dans chaque pays industrialisé, un système économique dont la régulation repose sur une articulation cohérente entre production et consommation de masse : la division du travail et l'automatisation produisent des gains de productivité qui autorisent la progression des salaires réels ; cette progression accroît les débouchés de la production de masse, ce qui permet de pousser plus loin la division du travail et l'automatisation des processus de production et de générer de nouveaux gains de productivité qui favorisent une nouvelle progression des salaires réels, source d'un nouvel élargissement des débouchés... Ce cercle vertueux est l'un des moteurs essentiels de la croissance économique des Trente Glorieuses.

Alfred Sauvy pouvait encore écrire en 1964 : *"trop souvent, à la production en grande série fait suite une paradoxale vente au compte-gouttes"*<sup>10</sup>. Une articulation efficace entre production et consommation de masse, conforme à la logique productiviste du fordisme, exigeait la réduction des coûts de distribution. Cette réduction a tout d'abord largement bénéficié de l'amélioration continue des conditions de transport des marchandises.

Après les chemins de fer, la diffusion de l'automobile et l'amélioration du réseau routier – aspects essentiels du fordisme – ont apporté une contribution essentielle à la réduction des coûts de transport. La réduction des coûts de distribution est également passée par l'adoption de nouvelles méthodes d'écoulement des produits. Le système de distribution fondé sur la démultiplication fournie par le couple commerce de gros / commerce de détail autorisait l'écoulement des produits sur une échelle géographique élargie à un coût raisonnable ; mais les structures de l'appareil commercial et les modes d'organisation adoptés par les entreprises de commerce n'étaient pas, jusqu'à la naissance de la grande distribution, de nature à permettre la minimisation des coûts associés à l'écoulement de la production de masse. L'effet des efforts de productivité réalisés dans l'industrie sur le niveau des prix se trouvait alors limité par les marges très importantes du commerce.

La naissance des grands magasins au cours de la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle marque une étape décisive dans l'avènement d'une distribution de masse. Avec les grands magasins, le commerce valorise à son tour les effets de dimension. Mais l'innovation réside tout autant dans l'affirmation d'une politique de prix bas, qui repose sur les principes que la grande distribution systématisera plus tard sous le terme de "discompte" : la rentabilité est issue, non de la marge unitaire, mais de la rotation de l'actif. Incontestablement, cette politique de faible marge, couplée à la capacité de s'approvisionner à meilleur

---

<sup>10</sup> Préface à Thil [1964], p. 8.

compte et à la pratique des "soldes", favorise une certaine démocratisation de la consommation des biens manufacturés. Mais la contribution des grands magasins à l'émergence d'une distribution de masse a sans doute tout autant résidé dans son engagement dans une logique de "dépersonnalisation" de la relation commerciale. En effet, avec les formules du prix fixe et affiché<sup>11</sup>, de l'entrée libre, le recours systématique à la publicité, l'aménagement des vitrines, la diffusion de catalogues de vente à distance, l'abolition de la vente à crédit... et, bien sûr, la vente en grande surface assistée par un personnel de vente à la fois nombreux et très instable<sup>12</sup>, les grands magasins vont remplacer le traditionnel face à face client / commerçant par un face à face client / marchandise. Dans cette nouvelle relation, l'identité de celui qui achète et de celui qui vend influe peu sur les modalités de la transaction. Le processus de dépersonnalisation de la relation commerciale franchira encore deux étapes décisives avec, d'une part, l'apparition du commerce succursaliste à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, dans lequel la "tête" (la maison mère qui exploite les succursales) perd le contact direct avec les clients et, d'autre part, la pratique de la vente en libre-service qui subitement élimine toute intermédiation du vendeur dans la relation entre le client et le produit. Cette dépersonnalisation restera l'un des fondements majeurs de la distribution de masse mise en œuvre par la grande distribution.

Lorsque les conditions d'une production et d'une consommation de masse furent enfin réunies, les principes découverts par les pionniers du commerce moderne durant la seconde partie du XIX<sup>ème</sup> siècle purent être appliqués – sur une échelle beaucoup plus importante et au moyen de techniques modernes – par les entreprises de la grande distribution. Une distribution de masse était née, qui relayait les efforts de productivité de l'industrie et répondait à l'aspiration du plus grand nombre à entrer dans la "société de consommation". Ainsi, *la grande distribution peut être analysée comme l'avatar commercial du fordisme*, et la grande surface comme le pendant, dans la sphère de la circulation des richesses, de ce que fut la chaîne de production dans le domaine industriel.

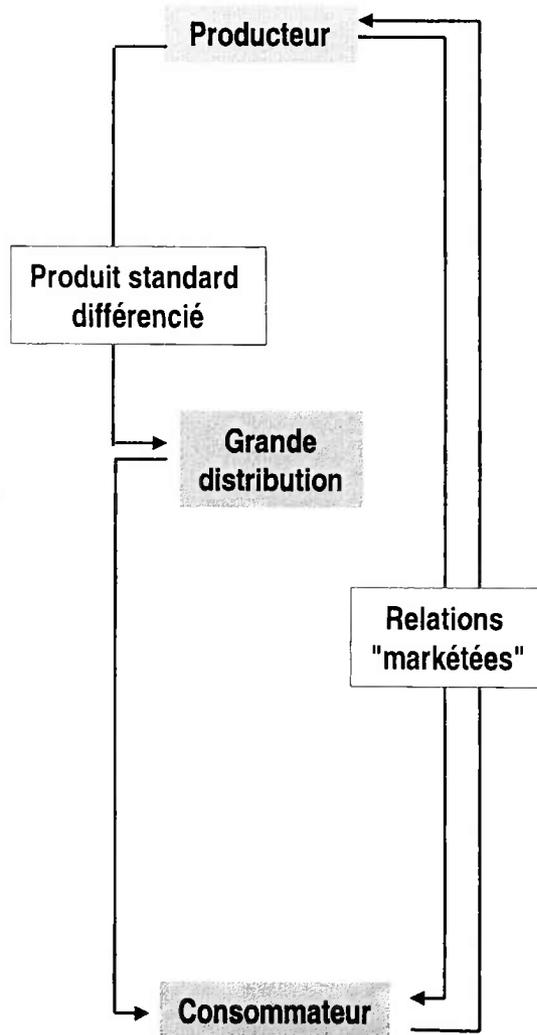
L'expression "usines à vendre", qui se diffuse dans le courant des années 1960 pour désigner le commerce en grande surface, est révélatrice de la transposition au sein de la sphère de la distribution de la logique industrielle de production de masse. De fait, la grande distribution met en œuvre, sur une grande échelle, des mécanismes de rationalisation similaires à ceux exploités dans l'industrie :

---

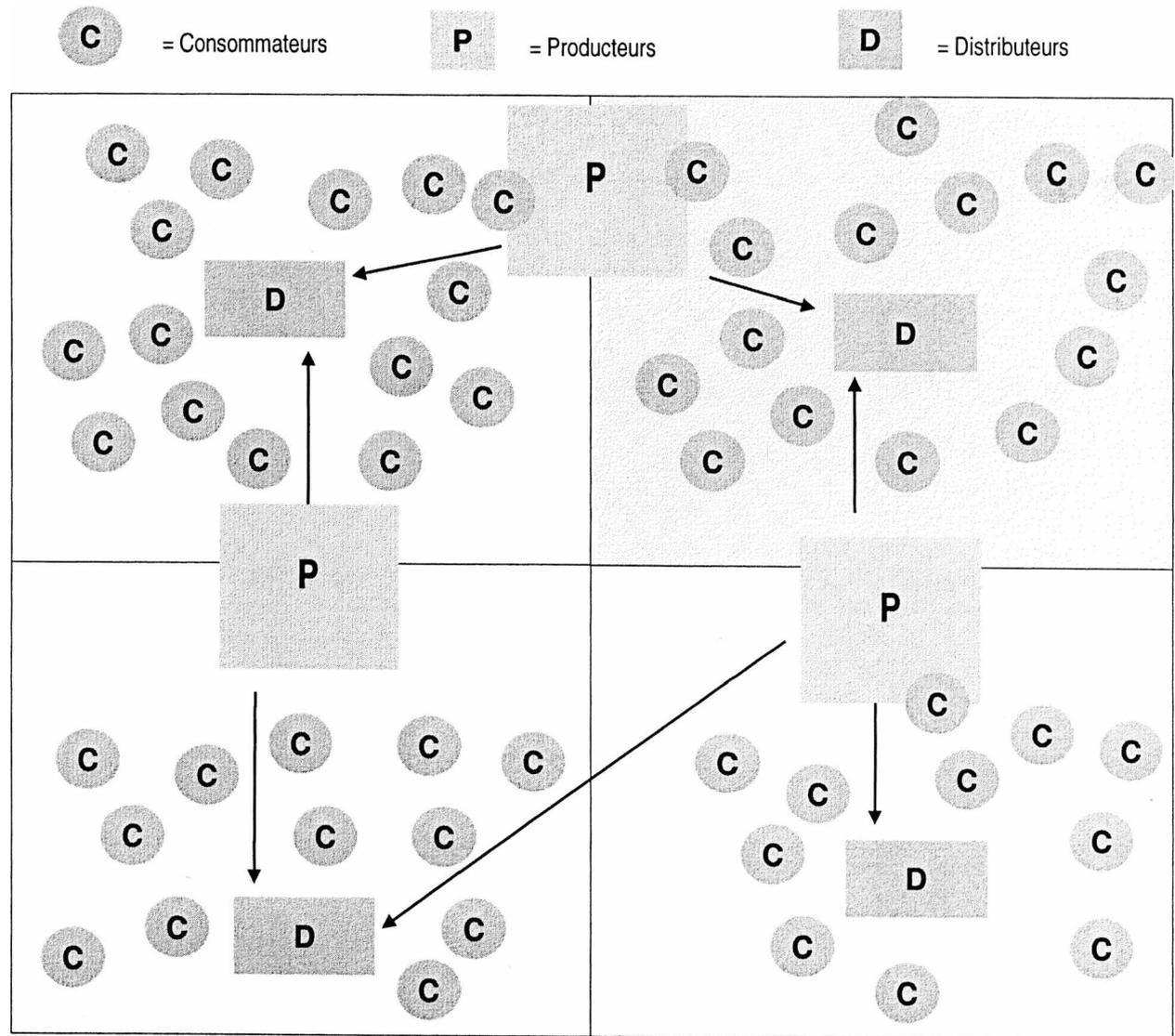
<sup>11</sup> Jusque-là, la règle dans le commerce consistait à n'afficher aucun prix (tout au plus un code à l'usage du vendeur) afin de pouvoir ajuster celui-ci à la spécificité de chaque client (solvabilité, fidélité, crédulité...). Félix Potin sera parmi les premiers à appliquer la règle du prix fixe et affiché dans l'épicerie, au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle (Camborde [1997]).

<sup>12</sup> Voir l'épisode de *Au Bonheur des Dames* dans lequel Zola décrit comment s'opère le "dégraissage" des effectifs de vendeurs chaque année à l'arrivée de la saison creuse...

# Fordisme et grande distribution



*La filière de distribution*



*L'organisation spatiale des marchés*

- réduction des coûts de transaction en amont par la massification des commandes auprès des fournisseurs : économie sur les coûts de négociation et de contractualisation, sur les coûts de conditionnement, de transport, etc ;
- exploitation des économies d'échelle, d'abord par la grande dimension des points de vente, puis par celle du réseau ;
- substitution du capital au travail, davantage il est vrai par la compression des frais de personnel (libre-service systématique) que par un alourdissement important de l'intensité en capital ;
- application de "méthodes scientifiques" de gestion et d'organisation du travail permettant une exploitation intensive du capital. Le travail d'exécution perd une grande part de son contenu en "métier" au profit de tâches élémentaires, routinières et ne réclamant qu'un apprentissage sommaire. La figure du vendeur, avec ce qu'elle implique de compétences, de connaissance des produits, de rapport personnalisé à la clientèle, de capacité d'orientation des choix... s'efface devant celles de l'employé libre-service (ELS) et de la caissière, véritables "OS" de la distribution. Le travail "de conception", qui consiste dans la définition des assortiments, l'aménagement du point de vente, la mise en place des produits, la définition de la politique tarifaire et promotionnelle..., est totalement concentré entre les mains du personnel d'encadrement. Pour ce faire, celui-ci sera amené à utiliser des moyens de plus en plus sophistiqués, à grand renfort de technologies de l'information et de la communication.

A ces mécanismes de rationalisation empruntés à l'industrie, s'ajoutent des leviers spécifiques de compression des coûts de distribution :

- la réduction à son niveau minimum d'un "service commercial" complètement standardisé, qui permet d'économiser tant sur les coûts de main-d'œuvre que sur les frais d'aménagement du point de vente : implantation en périphérie (faible coût du foncier) dans des locaux de type entrepôt, aménagement minimaliste du point de vente, centralisation de l'encaissement, minimisation de l'assistance commerciale<sup>13</sup>... Le service apporté au consommateur consiste fondamentalement dans la possibilité de trouver, concentrée sous un même toit, une offre étendue de produits de grande consommation à prix bas ;
- l'application d'un taux de marge nette très modeste. Au début des années 1960, les supermarchés dégageaient un taux de marge nette de l'ordre de 2 à 3% alors que celui des

---

<sup>13</sup> D'où des frais de personnel ne s'élevant qu'à 3 ou 5% du chiffre d'affaires dans les supermarchés au début des années 1960, contre 10 à 15% dans les succursales alimentaires (Agence Française de Propagande Bates et Cie [1965], p. 252).

détaillants d'épicerie isolés se situait autour de 7%<sup>14</sup>. Le principe consiste à obtenir la rentabilité, non de la marge unitaire, mais de l'importance des volumes vendus et de la vitesse de rotation du capital que permet la pratique systématique du discompte.

Sur chacun de ces points, les formes modernes de commerce apparues à partir de la seconde moitié du XIXème siècle avaient largement balisé le terrain : exploitation des économies d'échelle (grands magasins), standardisation du service commercial (magasins populaires) ; substitution du capital au travail (libre-service)... L'apport majeur de la grande distribution est d'avoir réussi à combiner dans un même concept commercial ces différents leviers de rationalisation expérimentés par les formules innovantes du passé ; il est aussi d'en avoir accru le potentiel de productivité par le changement d'échelle de leur mise en œuvre et par le développement de méthodes scientifiques de gestion.

Avec la grande distribution, la relation producteur-consommateur, que la production de masse a totalement dépersonnalisée, trouve une certaine forme de re-dynamisation, beaucoup plus abstraite, au moyen de la marque et par l'intermédiaire des supports publicitaires. Les conditions sont alors réunies pour la diffusion sur une grande échelle de la vente en libre-service : les produits, "pré-vendus" par la communication de l'industriel, n'exigent plus pour être écoulés la médiation du vendeur. Plus encore, la standardisation du produit couplée à son identification par la marque offre au consommateur la possibilité de comparer les prix pratiqués par les différents points de vente. Dans un contexte d'avidité (attisée par la publicité) de consommation de nouveaux produits, il n'est pas étonnant que les consommateurs se soient rapidement détournés des formes de commerce qui continuaient à leur proposer un service commercial devenu pour une grande part inutile<sup>15</sup>, ou en tout cas trop coûteux en regard de l'utilité générée<sup>16</sup>. En regard du fonctionnement du système productif, la voie était désormais ouverte au commerce en libre-service discompte. Les besoins de la sphère de la production à l'égard du commerce se déplacent : il s'agit désormais moins d'inciter le commerçant à offrir le service nécessaire pour stimuler la vente des produits que d'obtenir la réduction du coût de la distribution. L'abandon du terme "commerce" au profit de "distribution" ne traduit pas seulement la volonté de rompre avec l'image archaïque du commerçant peu scrupuleux ne cherchant qu'à "acheter bon marché

---

<sup>14</sup> Source : *ibid*, p. 246.

<sup>15</sup> Evoquons également le recul rapide du "vrac" dans l'alimentaire au profit du "pré-emballé" qui supprime une autre fonction traditionnelle du "détaillant" : la fragmentation des livraisons et l'emballage des produits.

<sup>16</sup> Jefferys et Knee illustrent parfaitement par l'évolution du marché du tabac comment le développement des marques de producteurs devait nécessairement amener à la redéfinition du rôle du commerce : *"Le commerce de tabac en Europe, par exemple, a déjà été transformé : alors qu'il y a cinquante ans l'opinion du marchand de tabac sur les différents mélanges pour pipe avait une certaine valeur pour le consommateur, l'opinion qu'il a actuellement sur les différentes marques de cigarettes ne présente plus aucun intérêt."* (Jefferys et Knee [1963], p. 123.

pour revendre cher" ; il révèle une mutation profonde de la fonction du commerce : la concentration sur la fonction de distribution – au sens logistique le plus étroit – afin d'écouler au coût le plus bas une production de masse largement pré-vendue par les industriels. Selon la formule de Benoun et Héliès-Hassid<sup>17</sup> : *"le commerce revend, la distribution écoule"*.

L'essor spectaculaire dont la grande distribution a bénéficié s'explique également par la diffusion des modes de vie caractéristiques du fordisme et qui ont favorisé l'adoption de nouveaux comportements d'achat. Rappelons, en premier lieu, les déplacements de la population française. Ces déplacements, qui sont massifs au cours des décennies 1960 et 1970, s'inscrivent dans deux tendances de fond. D'une part, l'exode rural se poursuit à un rythme rendu plus rapide par les gains de productivité records que l'agriculture enregistre à cette période. La population française se concentre de plus en plus dans les zones urbaines (73% de la population en 1975 contre seulement 57% vingt ans auparavant), ce qui facilite la constitution de zones de chalandise à forte densité de population, nécessaires à la vente de masse en grandes surfaces. D'autre part, cet exode rural se conjugue à une natalité qui demeure forte et à l'afflux des rapatriés et des travailleurs immigrés pour provoquer une inflation d'une demande de logements déjà stimulée par la diffusion de l'aspiration à la propriété qui accompagne l'élévation du niveau de vie. Le gonflement des périphéries en résulte. Il appelle une certaine "délocalisation" de l'appareil commercial, de la campagne et du centre des villes vers les nouvelles zones de peuplement. En second lieu, avec l'accroissement de la distance domicile-travail qui résulte du déplacement des populations vers les périphéries, les Français font l'apprentissage d'une nouvelle mobilité. Celle-ci est rendue possible par le développement des transports en commun et, surtout, par la diffusion extrêmement rapide de l'automobile. Le taux de motorisation des ménages français passe ainsi de 38% en 1963 à plus de 60% dix ans plus tard, et à près de 70% à l'aube des années 1980. Avec la voiture, il devient possible de "prospector" pour ses achats sur une zone élargie. Il devient également possible de réaliser en une seule fois des volumes d'achat plus importants, ce qui permet en outre "d'amortir" le déplacement. L'accroissement de la dimension des logements et la généralisation de l'équipement en réfrigérateur<sup>18</sup> améliorent de manière sensible les capacités de stockage. Le couple voiture-réfrigérateur favorise ainsi une tendance à la massification des achats qui ne se démentira plus par la suite. Cette tendance est également entretenue par l'entrée des femmes sur le marché du travail qui modifie le rythme de vie des ménages. L'achat en une seule fois d'une grande variété de produits permettant de

---

<sup>17</sup> Benoun et Héliès-Hassid [1993], p. 15.

<sup>18</sup> De 40% des ménages équipés d'un réfrigérateur en 1963, on passe à près de 80% dès 1970 et 95% en 1980. La durée de travail nécessaire à un manoeuvre pour acheter un réfrigérateur de 50 litres était 17 fois plus faible en 1975 qu'en 1949 (Fourastier [1977], p. 220).

faire face au plus gros des besoins du foyer pendant plusieurs jours, voire plusieurs semaines, devient de plus en plus attractif. D'autant plus que, à l'échelle du ménage, le temps disponible pour les courses se réduit et que, les salaires augmentant, le "coût d'opportunité" du temps s'élève<sup>19</sup>.

### **1.1.3 Vers un nouveau régime de croissance post-fordiste**

Les dynamiques vertueuses du fordisme, auxquelles on doit la phase longue de croissance qui s'étend de l'après-guerre au premier choc pétrolier, se sont peu à peu dérégées. Nous ne reviendrons pas ici sur la diversité des causes de la crise du fordisme<sup>20</sup>. Les trente dernières années ont été marquées par de très profondes mutations du système économique et social. De ce travail de crise est en train d'émerger une nouvelle cohérence à la base d'un nouveau régime de croissance qui, faute de pouvoir être caractérisé avec précision, est souvent désigné sous le terme de "post-fordiste". Cette transformation du système économique et social, porteuse de nouvelles manières de produire et de consommer, comporte nécessairement des implications sur le commerce. La grande distribution a engagé, tardivement, un processus d'adaptation à la nouvelle donne<sup>21</sup>, mais la question fondamentale est de savoir si le nouveau système économique et social n'appelle pas une "révolution commerciale" aussi radicale que celle qui a été provoquée par la naissance de la grande distribution dans le sillage de la diffusion du fordisme. On pense évidemment au commerce électronique. Afin d'apporter quelques éléments de réponse à cette question, nous pointerons de manière très schématique les caractères les plus essentiels – selon nous – du système post-fordiste en voie d'émergence. Nous pourrions ensuite tenter d'évaluer le degré d'adaptation du commerce électronique à ces caractères.

#### **1.1.3.1 La diffusion d'un nouveau paradigme techno-économique**

Pour de nombreux analystes, la grappe d'innovations qui s'est constituée autour des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) s'est progressivement constituée comme facteur clé d'une nouvelle révolution industrielle, d'un nouveau "paradigme techno-économique"; elle serait ainsi à la base d'une redéfinition des fondements du système économique et social, porteuse d'un nouveau cycle long de croissance. Cette interprétation se situe dans le courant néo-schumpeterien de l'analyse économique, qui vise notamment à fournir une explication d'ordre technologique aux fameux

---

<sup>19</sup> Lepage [1982].

<sup>20</sup> Voir, en particulier, Aglietta [1976], Lorenzi, Pastré, Toledano [1980], Boyer [1986].

<sup>21</sup> Voir Moati [1998, 2000].

cycles longs dits de Kondratieff (du nom de l'économiste russe qui les a mis en évidence sur le plan statistique dans le courant des années 20).

Les NTIC constituent un véritable "système technique" (au sens de Bertrand Gille), c'est-à-dire un ensemble cohérent de technologies interdépendantes ; les innovations qui interviennent en un certain endroit de cet ensemble appellent et/ou rendent possibles des innovations en d'autres endroits qui, à leur tour suscitent de nouvelles contraintes ou ouvrent de nouvelles opportunités (voir, par exemple, l'étroite imbrication des trajectoires technologiques dans les domaines des microprocesseurs et des systèmes d'exploitation). Mais les technologies de l'information et de la communication ne se contentent pas de former un système technique ; elles sont le point de départ d'un nouveau paradigme technico-économique qui provoque de profondes mutations de l'ensemble du système économique et social. Les NTIC joueraient donc actuellement le rôle qu'avaient joué en leur temps les moyens de transport à vapeur (second cycle Kondratieff), l'acier (troisième cycle Kondratieff), les moyens de transport et les matériaux intensifs en énergie et en pétrole (quatrième cycle de Kondratieff).

Selon Perez et Freeman [1988], la phase descendante des cycles de Kondratieff serait la conséquence de l'apparition et de l'approfondissement progressif d'une discordance entre la dynamique du sous-système économique (tirée par l'évolution technologique) et celle du sous-système socio-institutionnel qui témoigne d'une forte inertie, renforcée par la confiance provenant des succès passés. En effet, la révélation du potentiel économique associé au nouveau système technique clé impose de profondes transformations du cadre économique et social correspondant au précédent paradigme technico-économique. La diffusion de la nouvelle grappe technologique doit s'accompagner d'une reconfiguration du stock de capital, du développement de nouvelles qualifications du travail, de nouvelles méthodes de management et d'organisation de la production, de l'établissement de nouvelles relations industrielles, d'une redéfinition de la régulation institutionnelle au niveau national et international (Freeman et Soete [1990]). C'est ainsi que peut s'interpréter le recul des gains de productivité et le chômage de masse qui ont marqué les trente dernières années. Le fameux "paradoxe de la productivité" (la diffusion des technologies de l'information ne s'est pas accompagnée d'une reprise significative des gains de productivité) s'expliquerait ainsi par le délai nécessaire à l'adaptation des modes de fonctionnement de l'économie à la nouvelle technologie clé. La reprise économique actuelle serait donc le signe de l'achèvement progressif de cette phase d'adaptation. Le mouvement de déréglementation, les nouvelles pratiques organisationnelles des entreprises, le renouvellement des modèles de consommation... ont désormais atteint un degré suffisant de maturité pour que le potentiel de croissance associé aux technologies de l'information se révèle pleinement.

### 1.1.3.2 Le renouvellement des modèles de consommation et des modes de vie

Les modes de vie et les comportements de consommation attachés au fordisme ont progressivement connu de profondes évolutions. De manière très générale, on peut tenter de caractériser le changement intervenu en évoquant le dépassement du modèle de la consommation de masse (et des modes de vie qui lui sont associés) au profit d'un modèle beaucoup plus fragmenté fondé sur les personnes. Plusieurs facteurs se sont conjugués pour mener à cette évolution :

- la saturation des besoins primaires : conséquence même de la réussite du fordisme, la croissance du pouvoir d'achat a fait que les besoins primaires (se nourrir, se loger, se vêtir) de la majeure partie de la population sont aujourd'hui très largement satisfaits, ce qui entraîne des transformations dans la structure du budget des ménages et dans les motivations à l'achat, accordant beaucoup plus d'importance à la subjectivité individuelle ;
- les mutations du rapport salarial : le modèle de l'emploi à temps plein, dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée scellant une relation de long terme entre le salarié et son employeur, est en train de voler en éclats au profit d'une grande diversité de relations d'emploi : temps partiel, CDD, multi-employeurs, travail indépendant... La vie professionnelle est désormais ponctuée de nombreuses ruptures : changement d'employeur, phases de formation, re-qualification, phases d'inactivité... Les grilles de postes, qui conditionnaient les niveaux de salaires et les perspectives d'évolution, font place à des modes de gestion de la main-d'œuvre beaucoup plus individualisés. Cette évolution provoque une hétérogénéité croissante des situations individuelles par rapport à l'emploi et contribue à la fragmentation des rythmes sociaux. Simultanément, le système de protection sociale se trouve remis en cause et l'individu se trouve de plus en plus solliciter afin d'assumer par lui-même la responsabilité d'un certain nombre de risques antérieurement couverts par la collectivité (assurance maladie complémentaire, épargne retraite, épargne de précaution face au risque de chômage...);
- l'élévation du niveau d'éducation : la démocratisation de l'enseignement a entretenu une tendance structurelle à l'élévation du niveau d'instruction de la population. Parallèlement, le niveau moyen de qualification de la main-d'œuvre employée est en progression régulière. Cette élévation de niveau d'éducation contribue à faire évoluer le rapport salarial, en rendant de plus en plus inacceptables un certain nombre de principes issus du fordisme. Les individus sont de mieux en mieux armés pour prendre en main leur destin, définir des stratégies professionnelles, mais aussi des stratégies de consommation. Ils sont aidés dans ces tâches par les nouveaux moyens que leur offrent les technologies de l'information.

Ces évolutions se combinent pour conduire à l'émergence d'un nouveau modèle de consommation, dont les principales manifestations sont les suivantes :

■ ***Le poids de la consommation immatérielle***

Les besoins de base étant couverts, la consommation vise de plus en plus la satisfaction des "besoins supérieurs"<sup>22</sup>, ce qui implique que, au-delà de la valeur fonctionnelle des biens et des services, la valeur symbolique que leur attribue le consommateur acquiert une importance croissante dans l'expression de la demande et les modalités de l'achat, ce qui renforce le rôle du marketing dans les stratégies des offreurs.

■ ***Une demande de personnalisation***

Parce que les fondements collectifs des modes de vie s'effacent devant les fondements individuels, que la dimension symbolique (donc hautement subjective) de la consommation s'est développée, les consommateurs s'accommodent de plus en plus mal d'une offre standardisée. Ils demandent des biens et des services (ou, mieux encore, des solutions globales à leurs problèmes de consommation) qui soient étroitement adaptés à la spécificité de leurs besoins.

■ ***Un consommateur stratège sachant arbitrer***

Les consommateurs ont acquis un niveau d'instruction et de connaissance des rouages de la société de consommation qui les rend beaucoup plus actifs dans leurs comportements de consommation, qui les conduit à définir de véritables stratégies d'achat. Ils ont accru leur capacité à arbitrer entre les différentes propositions qui leur sont faites selon leur pertinence en regard des différentes catégories de besoins. La diversité de l'offre et l'accès plus facile à l'information pertinente facilitent la mise en œuvre de ces comportements d'exploitation. Dans le domaine de l'approvisionnement, ces comportements se traduisent notamment par l'augmentation tendancielle du nombre de formes de commerce fréquentées en moyenne par les ménages (exploitation de leurs spécificités), mais aussi par celle du nombre d'enseignes de même type (mise en concurrence).

■ ***Le brouillage des couples espace-temps***

Les modes de vie associés au fordisme étaient organisés autour d'une série de couples espace-temps bien définis et largement partagés au sein de la population : temps et lieu de travail, temps et lieu de

---

<sup>22</sup> Réalisation personnelle, affirmation de son statut social, expression de sa personnalité, manifestation de l'adhésion à certaines valeurs, consolidation de l'identité...

repos, temps et lieu des repas, temps et lieu des loisirs, temps et lieu des vacances (des courtes et des longues), temps et lieu de la convivialité... Les mutations du rapport salarial (flexibilité), l'individualisation des modes de vie, les possibilités offertes par les progrès des transports et par les nouvelles technologies... provoquent un brouillage de ces espaces-temps : temps et lieu de travail et temps et lieux privés ont tendance à s'interpénétrer (travail à la maison, règlement d'affaires privées durant le temps de travail) et leurs frontières deviennent mobiles, les couples espace-temps de loisirs sont en recomposition (vogue des "escapades lointaines", développement des complexes de loisirs de proximité...). Ces recombinaisons ont des implications, par exemple, sur l'habitat (périurbanisation, engouement pour les lofts et les surfaces à aménager...). A ce brouillage se superpose une hétérogénéité croissante de la structure des couples espace-temps individuels : clivage croissant entre les populations "nomades" et les populations sédentaires, hétérogénéité croissante de la durée et des horaires de travail... Dans ce contexte, le temps et l'espace des "courses" est en pleine redéfinition, créant des opportunités de développement de nouvelles formes de commerce (notamment au sein des lieux de "transit").

### **1.1.3.3 Les transformations de l'organisation des activités économiques**

Le monde de l'entreprise a lui aussi connu d'importantes transformations qui l'éloignent de plus en plus du modèle fordiste. De nouveau, nous nous bornerons à souligner les évolutions les plus significatives par rapport à notre propos.

#### **■ La recherche de la flexibilité**

Face à un environnement turbulent (en particulier, une demande versatile), les entreprises ont dû développer leur flexibilité. D'importantes réformes organisationnelles ont été menées dans cet objectif, s'inspirant souvent des pratiques japonaises : juste-à-temps, flux tendus, qualité totale... La flexibilité peut également être obtenue par l'externalisation d'un grand nombre d'activités non stratégiques ("lean production"), ainsi que par le développement de la capacité d'apprentissage de l'entreprise.

#### **■ Le règne de la compétence**

Dans le nouveau système économique, la compétitivité passe de plus en plus par la capacité d'apprentissage et d'innovation, c'est-à-dire par la compétence. Les fondements de l'organisation des entreprises en sont profondément altérés. L'organisation fordienne était principalement orientée vers l'optimisation du rendement par la parcellisation du travail, l'automatisation de la production, l'exploitation des économies d'échelle... Le renforcement du rôle de l'innovation a engendré la diffusion de nouveaux principes organisationnels, davantage orientés vers les compétences et l'apprentissage.

Ces principes s'incarnent dans des pratiques que l'on regroupe aujourd'hui sous le terme de "knowledge management". Simultanément, les entreprises redéfinissent le contenu de leur activité, non plus par rapport à des produits ou à des techniques de production, mais en référence à des "blocs de savoir". La maîtrise de compétences fortes sur ces blocs de savoir mène à la constitution de portefeuilles d'activités pouvant comporter des produits hétérogènes, vendus sur des marchés cloisonnés, mais qui réclament les mêmes compétences. Dans un contexte de course technologique, cette "spécialisation cognitive" – à l'origine d'un nombre important d'opérations de restructuration dites de "recentrage" – apparaît comme une condition pour prétendre suivre, ou mieux, participer au progrès des connaissances.

### ■ **La mise en réseaux**

Les nouveaux modes d'organisation des activités économiques altèrent les modalités des relations interentreprises en incitant à la formation de réseaux. Des réseaux de sous-traitance peuvent répondre au souci de flexibilité. D'autres réseaux visent à organiser une division cognitive du travail entre entreprises spécialisées sur des compétences complémentaires. Au sein de ces réseaux, les relations entre les entreprises vont bien au-delà de l'échange marchand ordinaire : elles impliquent la durée, la mise en œuvre de procédures de coordination spécifiques, l'échange d'information, la mise en œuvre concertée des politiques d'investissement et de développement des compétences...

#### **1.1.3.4 La mondialisation**

La mondialisation constitue bien évidemment un des caractères les plus marqués du nouveau régime de croissance. La spécificité de la phase actuelle de mondialisation consiste sans doute moins dans l'intensité du phénomène (certains travaux ont montré que l'ouverture internationale des nations industrialisées était quantitativement similaire à celle existant à la veille de la Première Guerre mondiale) que dans ses modalités. L'intensification des relations économiques internationales (qui porte à la fois sur les flux de marchandises, d'investissements directs, d'investissements de portefeuille, de technologies...) est le support de la mise en œuvre de stratégies globales par un nombre croissant d'entreprises. Cette globalisation consiste pour les entreprises à bâtir leurs stratégies industrielles et commerciales d'emblée au niveau du monde, ou d'une partie significative de celui-ci. Commercialement, les gammes de produits sont définies de manière à satisfaire la clientèle d'un large ensemble de marchés nationaux (quitte à procéder à des adaptations superficielles) afin de permettre la pleine exploitation des économies d'échelle. Industriellement, une division du travail est organisée sur les sites localisés à travers le monde, en fonction des ressources que chaque territoire est susceptible d'apporter à la compétitivité de l'entreprise.

Au total, le système économique et social a connu d'importantes transformations par rapport aux caractéristiques qui ont suscité l'essor de la grande distribution. Il convient maintenant d'appréhender dans quelle mesure le commerce électronique présente des caractéristiques adaptées au système économique post-fordiste, qui pourraient en faire la forme de commerce emblématique de cette nouvelle étape du développement du capitalisme.

## **1.2 Le commerce électronique : la forme dominante de commerce associée au nouveau régime de croissance ?**

---

### ***1.2.1 Une forme de commerce reposant sur la technologie clé du nouveau régime de croissance***

Nous avons vu que les NTIC constituent la technologie clé sur laquelle s'appuie le nouveau régime de croissance. L'entrée dans le paradigme de la numérisation vient renforcer l'efficacité de la grande distribution (rationalisation de la logistique) et lui ouvre de nouvelles possibilités stratégiques (gestion beaucoup plus fine de la clientèle grâce à l'exploitation des informations stockées dans les "mégabases de données"), de la même manière que le développement des transports avait créé de nouvelles opportunités pour les grands magasins et les magasins populaires. Mais les NTIC rendent aujourd'hui possible le développement de manières totalement inédites de distribuer les richesses, dont l'efficacité – et donc la compétitivité – est appelée à se nourrir des progrès rapides réalisés dans ce champ technologique. Le commerce électronique permet de franchir une étape de plus dans la dissociation spatiale entre les lieux de production, de distribution et de consommation. Les progrès dans les transports ont rapidement permis (dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle) la séparation des zones de production et de consommation. Le développement très important de la mobilité des ménages durant l'ère fordienne a permis un certain relâchement de la contrainte de proximité immédiate entre la distribution et la consommation. Avec Internet, la dissociation spatiale des activités de distribution et de consommation est totale. Seules subsistent pour les produits non dématérialisés un certain nombre de contraintes spatiales associées au stockage et à la livraison des produits.

Mais gardons-nous d'un déterminisme technologique excessif. Si, à n'en pas douter, les technologies de l'information et de la communication ne peuvent qu'affecter en profondeur la sphère de la distribution (comme elles affectent en profondeur celles de la production et de la consommation), les modalités de cette action sont susceptibles d'être extrêmement variées. A ce stade, la virtualité du commerce électronique – son inscription organique dans les technologies de l'information – n'est sans doute pas

suffisante pour lui garantir le statut de nouveau modèle de commercialisation dominant. Par contre, il est frappant de constater que le commerce électronique présente un certain nombre de caractéristiques distinctives qui paraissent particulièrement en phase avec certaines caractéristiques de l'économie contemporaine.

### **1.2.2 La fin de la "pénurie de linéaires"**

Le commerce électronique fait voler en éclats la rareté de l'espace commercial. Face au nombre sans cesse croissant de produits et de variétés mis sur le marché par les industriels (pour répondre à l'individualisation de la consommation, pour stimuler la demande, pour se différencier des concurrents...), les linéaires des distributeurs apparaissent de plus en plus comme une ressource rare et essentielle, génératrice d'une rente pour les distributeurs qui en organisent l'accès.

Avec le commerce électronique, la pénurie d'espace commercial disparaît et il ne semble plus exister de limites à la capacité d'exposition des produits. Les producteurs y voient donc une nouvelle voie d'accès au marché (ce qui n'implique pas nécessairement l'intégration de la distribution par l'industriel) ; les candidats à l'entrée dans le commerce de détail trouvent ici un moyen de contourner les obstacles réglementaires (autorisations d'ouverture), économiques (saturation du potentiel d'ouvertures) et capitalistiques (coût de la création d'un réseau disposant de la taille critique) ; pour le consommateur, c'est (ou plutôt, ce sera) l'accès à un choix sans commune mesure avec celui que peut lui offrir le commerce physique dans sa zone d'approvisionnement, choix lui garantissant la possibilité de trouver des offres répondant le plus précisément possible à la spécificité de son besoin et de ses attentes.

### **1.2.3 Un circuit de distribution cohérent avec le brouillage des espaces-temps des modes de vie**

De manière générale, comme l'écrit D Wolton, les technologies de l'information "*sont le symbole de la liberté et de la capacité à maîtriser le temps et l'espace, un peu comme la voiture dans les années 30. Trois mots sont essentiels pour comprendre le succès des nouvelles techniques : autonomie, maîtrise et vitesse*"<sup>23</sup>. C'est le cyber-consommateur qui effectue la démarche active de se connecter au site visité. Il est libre de s'y connecter à toute heure du jour ou de la nuit, à partir du lieu qui lui sied le mieux<sup>24</sup>, d'organiser sa visite à son gré, de demeurer une minute ou une heure dans la boutique et de

---

<sup>23</sup> Wolton [1999], p. 87.

<sup>24</sup> La diversification des modes d'accès au web, y compris à partir d'objets nomades, renforcera encore cet aspect de la liberté du consommateur.

quitter le site quand bon lui semble par un simple clic de souris... Là où le commerce en magasin témoigne d'importantes rigidités spatiale et temporelle (en dépit des efforts consentis par les distributeurs pour se situer dans les différents lieux de vie et pour élargir leurs horaires d'ouverture), le commerce électronique est capable de s'insinuer dans chacun des couples espace-temps des ménages.

#### **1.2.4 Un instrument de pouvoir au service du consommateur stratège**

Face à un consommateur de plus en plus capable et désireux de construire ses stratégies d'achat et de consommation, de se montrer maître dans l'acte d'achat, Internet se présente comme un outil formidable tant par sa puissance que par son adaptabilité à l'usage que chacun veut en faire. Comme le titrait le second rapport Lorenz<sup>25</sup> dans son introduction, en autorisant "un transfert de pouvoir au profit des acheteurs", le commerce électronique s'inscrit dans une tendance lourde des comportements de consommation. Déjà, Internet a fait naître de nouveaux intermédiaires qui organisent ce pouvoir des consommateurs :

- Les "agents intelligents" aident le consommateur à réunir l'information sur l'offre disponible, sur les prix en particulier. Ces logiciels de recherche, qui peuvent être chargés sur le micro-ordinateur de l'internaute ou bien être utilisés en ligne dans un site spécialisé<sup>26</sup>, confèrent au consommateur un véritable don d'ubiquité en lui permettant de réunir en quelques secondes l'information sur l'ensemble des offres présentées sur le web. Là où dans le monde physique, les contraintes d'espace et de temps limitent en général à quelques unités le nombre de points de vente que le consommateur est susceptible de mettre en concurrence, sur Internet, l'information dont dispose l'acheteur le met en position de faire jouer pleinement les mécanismes de concurrence.
- Internet a donné une nouvelle jeunesse aux ventes aux enchères. Sur les sites d'enchères, c'est le consommateur qui fixe le prix. Si la plupart des ventes aux enchères sur Internet portent sur des produits d'occasion entre particuliers<sup>27</sup> – une forme moderne de petites annonces –, elles se développent également sur le marché du neuf. Le cabinet américain Forrester Research estime qu'en 2003, 70% des enchères sur le Net seront directement offertes par les

---

<sup>25</sup> Lorenz [1999].

<sup>26</sup> Par exemple, en France, *Kelkoo.com* ou *Barvonestor.fr*.

<sup>27</sup> En France, *iBazar* ou *Aucland*.

fabricants ou les distributeurs. Ce sont les voyagistes (vols, mais aussi séjours) qui ont ouvert la voie afin de favoriser l'écoulement de leurs excédents peu de temps avant l'échéance. On voit également se multiplier les sites spécialisés dans la vente aux enchères de produits neufs. Par exemple, sur AvosPrix.com, le prix des biens et services vendus diminue au cours du temps. L'acheteur décide du prix auquel il souhaite acheter le produit. Plus il attend pour profiter d'un prix bas, plus il court le risque que les produits aient déjà été vendus à des acheteurs moins exigeants sur le prix.

- Internet facilite la syndication d'acheteurs, au travers de sites d'achats groupés<sup>28</sup>, sortes de centrales d'achats virtuelles, où le prix des produits vendus décroît en fonction du nombre des acheteurs, selon les termes des négociations entre l'intermédiaire et les fournisseurs.

Au-delà de l'action de ces intermédiaires, dont le nombre et la diversité s'accroissent chaque jour, le pouvoir des consommateurs se trouve renforcé sur Internet par la facilité de communication entre les cyber-consommateurs eux-mêmes. Au moyen de "listes de diffusion", de "forums", de "chat rooms"..., l'information se diffuse sur une base interpersonnelle avec une facilité et une rapidité déconcertantes. Un client insatisfait par la prestation d'un site marchand peut très facilement "prendre la parole" et faire partager l'objet de son ressentiment à une large population de cyber-consommateurs. De la même manière peuvent se diffuser les informations sur les bonnes affaires du moment.

### **1.2.5 Un puissant instrument de personnalisation de la relation distributeur-consommateur**

Le commerce électronique facilite l'établissement d'une relation "un à un" ("one to one") entre chaque consommateur et chaque "cyber-commerçant". Le cyber-commerçant dispose de moyens techniques lui permettant de personnaliser le traitement réservé à ses clients. En suivant (et en mémorisant) pas à pas le cheminement du client sur le site, en collectant des informations directes sur son identité et son profil (notamment au moment du paiement), en mémorisant ses achats passés, en sollicitant ses réactions et opinions..., le cyber-commerçant a les moyens de parvenir à une connaissance assez précise de chacun de ses clients et de fonder une relation personnalisée sur cette connaissance.

Cette personnalisation de la relation, dont nous ne sommes très certainement qu'à la préhistoire, emprunte des voies variées et complémentaires : traitement nominatif du client, adaptation du "marchandisage" (de la structure du site et de la présentation), mise en avant de produits spécifiques,

---

<sup>28</sup> Par exemple, en France, *Koobuy.com*, ou *Clust.com*.

fidélisation, promotions personnalisées, expédition d'informations spécifiques à l'adresse électronique du client... Le cyber-distributeur dispose de la possibilité de moduler ses tarifs en fonction du profil de ses clients, selon la concurrence locale<sup>29</sup>, le niveau de ses stocks... Le consommateur en tire non seulement le sentiment d'être traité comme une personne parfaitement individualisée (même si aujourd'hui l'action des robots informatiques à l'origine de la personnalisation est encore un peu trop visible), mais il bénéficie d'offres, de tarifs, de services annexes définis en fonction de la spécificité de ses besoins.

### **1.2.6 Le commerce électronique, accélérateur de la mondialisation**

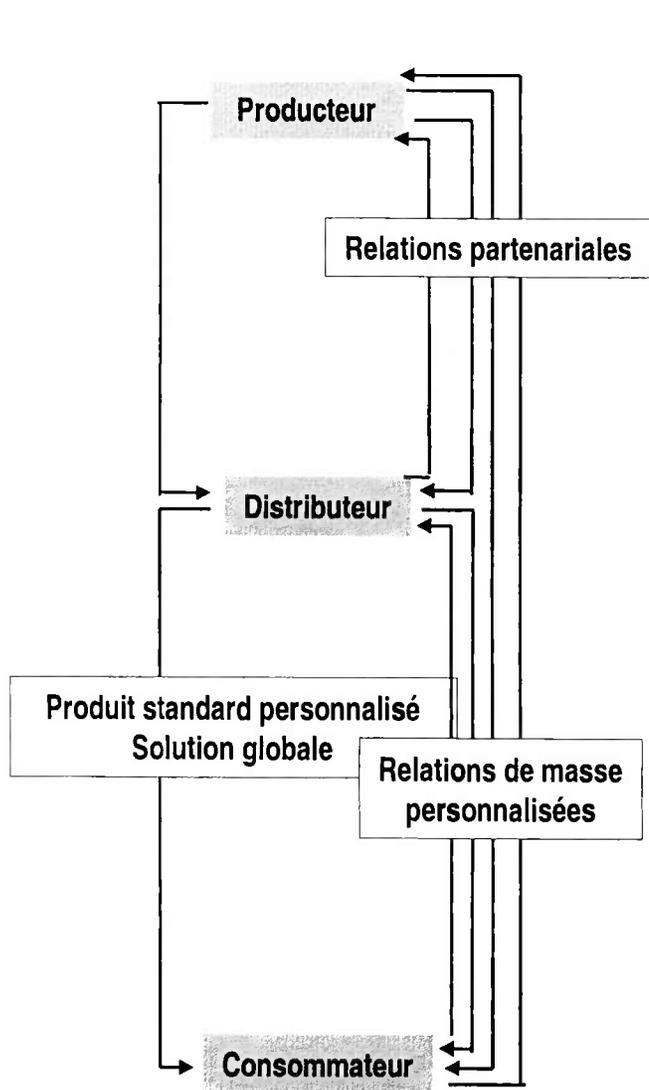
Le commerce électronique participe du processus de mondialisation de l'économie, qui constitue l'un des caractères forts du nouveau système économique. En dépit de l'engagement récent des grands groupes de distribution dans des stratégies d'internationalisation tous azimuts, la distribution est un secteur encore peu internationalisé en comparaison de l'automobile, de la pharmacie ou de l'informatique. La convergence (relative) des modèles de consommation à travers le monde, la "globalisation" des multinationales produisant les biens de consommation, la poursuite du processus de réduction des coûts de transport... rendent possible aujourd'hui dans de nombreux secteurs une organisation mondiale des marchés. La contrainte de proximité physique entre les lieux de consommation et les lieux de distribution constitue un frein important à la mondialisation des marchés que le commerce électronique permet, pour partie, de desserrer. Pour les produits commercialisables sur le Net (voir plus bas), les marchés auront ainsi tendance à se définir au niveau mondial... Les segmentations de clientèle accorderont de moins en moins d'importance au critère géographique, pour se fonder sur les communautés réunissant, à travers le monde, des consommateurs partageant des centres d'intérêt, des attentes, des normes de comportement... L'activité de cyber-distributeurs tels que CDNow (disques) ou Amazon (livres) s'est, dès l'origine, constituée sur une base internationale, alors que l'internationalisation d'un groupe de distribution physique comme la Fnac est un processus beaucoup plus complexe et qui, aujourd'hui, est nettement moins avancé en dépit d'un démarrage antérieur.

Enfin, dans sa dimension BtoB (entreprise à entreprise), le commerce électronique est promis à un avenir radieux. Les transactions interentreprises représentent près de 80% du commerce sur Internet. La presse spécialisée se fait chaque jour l'écho de la création de "portails d'achat" à l'initiative,

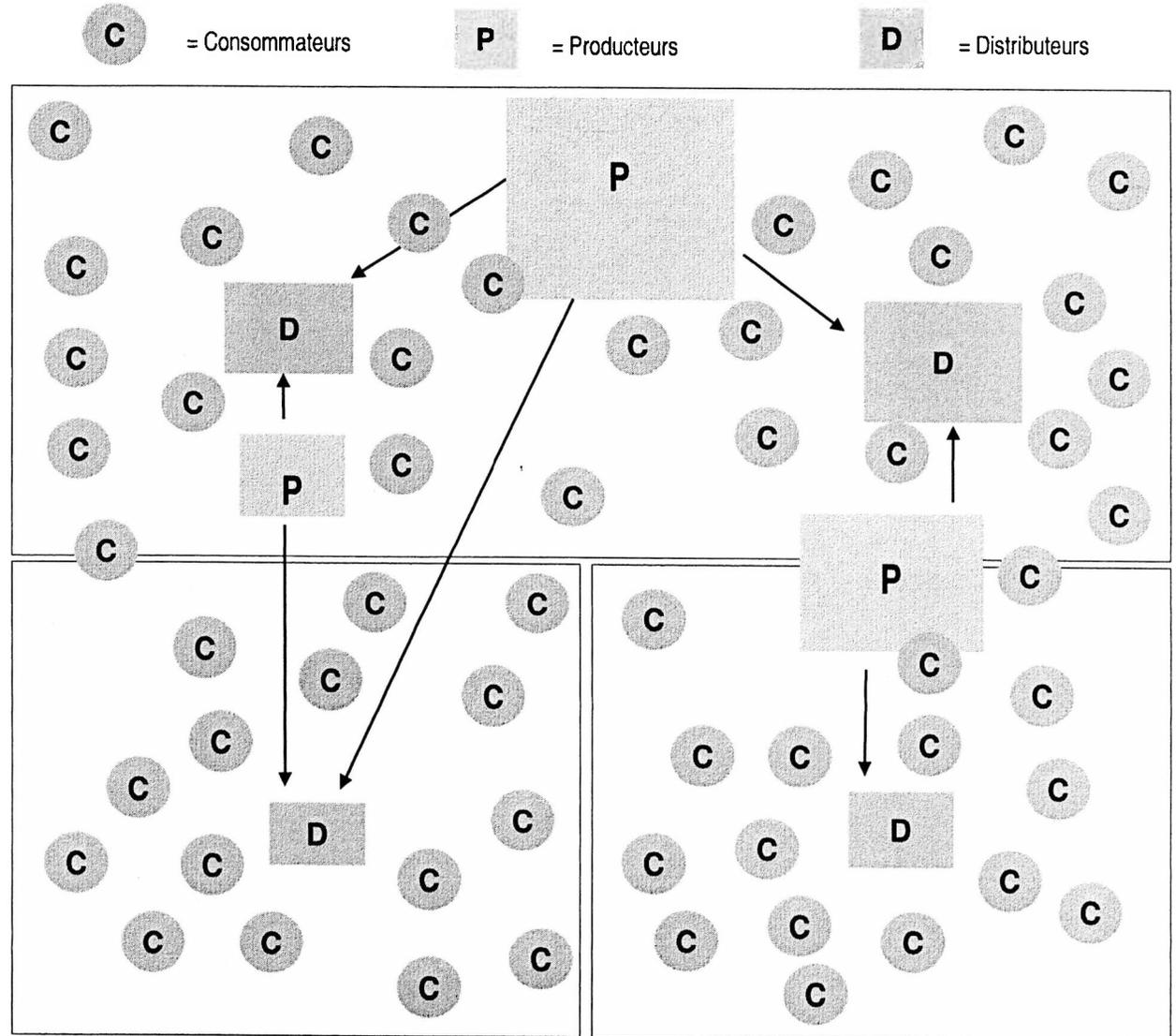
---

<sup>29</sup> Ooshop, l'hypermarché virtuel de Carrefour-Promodès, aligne ses prix sur ceux des hypers de la zone d'approvisionnement du client, identifiée à partir de son adresse.

# Post-fordisme et cyber-commerce



*La filière de distribution*



*L'organisation spatiale des marchés*

individuelle ou collective, de grandes entreprises. L'échelle spatiale de la mise en relation des offres et des demandes devient alors naturellement mondiale. La grande distribution, comme on l'a vu, a été parmi les premiers secteurs à exploiter l'opportunité offerte par Internet pour accélérer le processus de globalisation de ses achats.

Le commerce électronique réunit ainsi un certain nombre de caractéristiques qui semblent le désigner comme un mode de distribution particulièrement adapté au système post-fordien de personnalisation de masse en voie de construction. A ce titre, il est certainement appelé à assurer une place non marginale dans la distribution de demain. Reste à préciser de manière plus qualitative la nature de cette place. Comment le commerce électronique se positionnera-t-il par rapport au commerce physique ? Sur quels produits et vis-à-vis de quelles clientèles devrait-il parvenir à s'imposer avec le plus de facilité ? Nous allons tenter d'éclairer ce point en adoptant le point de vue du consommateur.

## **2 UNE ANALYSE MICRO-ECONOMIQUE EN TERMES DE "VALEUR D'USAGE DE L'ACTE D'ACHAT"**

---

L'approche macro-historique est certainement éclairante en ce qu'elle incite à poser la question de la place du commerce électronique dans une perspective de long terme, en prenant en compte la participation du commerce à un système économique et social d'ensemble qui en conditionne les formes et l'évolution. Cette approche, qui fait courir le risque de l'application trop mécaniste de schémas généraux auxquels on souhaiterait donner une portée universelle qu'ils n'ont pas nécessairement, peut utilement être complétée par l'adoption d'un point de vue micro-économique. C'est à cette approche qu'est consacré ce chapitre dans lequel nous procéderons à la modélisation du processus qui mène le consommateur à l'achat et au choix du point de vente (qui peut être virtuel) afin de tenter de cerner comment les caractéristiques spécifiques de cette nouvelle forme de vente sont susceptibles d'intervenir dans le processus de décision.

## 2.1 Commerce électronique et commerce physique : des formes de commerce apparemment plus complémentaires que concurrentes

---

Pour un consommateur, faire un achat, c'est acquérir de l'utilité. Cette utilité est d'abord tirée de la perspective de la consommation du bien ou du service acquis et repose à ce titre sur la valeur d'usage (valeur fonctionnelle et valeur symbolique). La contrepartie de cette utilité est la perte de revenu que suscite le fait de devoir payer le prix pour acquérir le produit. Cette perte de revenu implique de renoncer à l'utilité qu'aurait pu procurer la consommation d'autres produits (ce que les économistes appellent le "coût d'opportunité"). En première analyse, la décision d'achat repose donc sur la comparaison entre l'utilité anticipée de la consommation d'un produit et le prix de ce produit.

Avant de consommer un produit (et d'en tirer l'utilité projetée) il faut l'acquérir, c'est-à-dire effectuer un acte d'achat. En tant que tel, l'acte d'achat est générateur de plaisirs et de peines, d'utilité et de désutilité. Les économistes perçoivent généralement surtout les peines associées à l'acte d'achat : besoin de réunir de l'information, de se déplacer, d'effectuer des comparaisons, de prendre une décision, le cas échéant au terme d'une négociation. En bref, acheter implique de dépenser des ressources : temps, argent, fatigue, capacités cognitives et résolutoires... Mais, de manière symétrique, l'acte d'achat est également générateur d'utilité<sup>30</sup> : plaisir de sortir, de rencontrer du monde, de communiquer avec un vendeur ou une caissière, de découvrir des produits, de bénéficier de conseils, d'essayer les produits, d'en devenir acquéreur et d'en prendre possession... Le bilan des facteurs d'utilité et de désutilité définit la "valeur d'usage de l'acte d'achat". Celle-ci peut être positive ou négative. Lorsqu'elle est négative, elle peut conduire à l'absence d'achat, l'utilité attendue de la consommation du produit ne suffisant pas à compenser l'ensemble des facteurs de désutilité. Inversement, une valeur d'usage de l'acte d'achat positive peut conduire un consommateur à l'acquisition d'un produit évalué défavorablement sur la seule base du rapport utilité / prix.

## 2.2 Les déterminants de la valeur d'usage de l'acte d'achat

---

Il est intuitivement clair que la manière dont est perçu et évalué chaque facteur d'utilité ou de désutilité qui compose la valeur d'usage de l'acte d'achat est variable selon les individus et en fonction des

---

<sup>30</sup> Les deux sources d'utilité (celle issue de la consommation du produit et celle qui découle simplement de l'acte d'achat) ne sont bien sûr pas indépendantes et l'un des caractères les plus novateurs des stratégies en voie de diffusion dans la grande distribution consiste précisément à accroître l'utilité tirée de l'acquisition des produits par un service commercial à même d'accroître la valeur symbolique des produits. Ainsi, la consommation d'un même produit peut ne pas restituer la même "utilité" au consommateur selon le point de vente dans lequel il a été acheté.

circuits de distribution. C'est sur cette base (ainsi, bien sûr, qu'en fonction des prix pratiqués par les différents circuits) que chaque consommateur définit le circuit de distribution dans lequel le produit sera acquis.

Nous avons tenté de situer les différentes formes de distribution, classées selon leur degré de "matérialité", par rapport à quelques-uns des facteurs générateurs d'utilité ou de désutilité. Comme le montre le tableau ci-dessous, l'avantage comparatif du commerce physique par rapport aux formes dématérialisées consiste fondamentalement dans la convivialité et l'accès immédiat au produit, ainsi que – dans une moindre mesure – dans la facilité d'exploration de l'offre. Le commerce traditionnel souffre, par contre, d'un fort désavantage comparatif concernant le déplacement et la consommation de temps. Le commerce électronique est quasiment l'image inversée du commerce traditionnel. Il jouit d'un avantage comparatif aux chapitres du déplacement et du temps. Son désavantage comparatif réside principalement dans l'accès non immédiat au produit et le manque de convivialité. Cette opposition entre les formes de commerce situées aux extrémités de l'échelle de la dématérialisation incite à penser qu'elles sont plus complémentaires que concurrentes. Chaque forme de commerce devra avoir son terrain de chasse privilégié en termes de catégories de produits et de consommateurs cibles.

**Valeur d'usage du service commercial et avantage comparatif des formes commerciales selon leur degré de matérialité**

	Se déplacer	Consommer du temps	Explorer (découvrir, voir, toucher...)	Mobiliser des ressources cognitives	Convivialité	Accéder au produit
Point de vente traditionnel	---	---	++	--	+++	+++
Show room	---	--	+++	--	+++	--
VPC	++	++	---	+	---	--
VPC-Rom	++	++	--	--	--	--
TV-achat	+	--	---	++	--	--
Internet	+++	+++	--	--	--	--

Les formes de commerce présentant un degré de dématérialisation intermédiaire souffrent d'avantages comparatifs moins marqués. Par exemple, le show room (boutique d'exposition dont l'offre n'est disponible que sur demande) est plus proche du commerce traditionnel. Il offre la convivialité et peut même surclasser le point de vente traditionnel sur le registre de l'exploration (plus de produits présentés, mise en scène des produits...). Il souffre des mêmes désavantages comparatifs mais s'y ajoute la non-disponibilité immédiate du produit. La vente par correspondance (VPC) présente une position par rapport aux six composantes étudiées similaire à celle du commerce électronique tout en

étant sans doute moins efficace du point de vue du déplacement, de la consommation de temps et du potentiel d'exploration, étant donné la capacité qu'offre (ou en tout cas qu'offrirait) Internet d'accéder simultanément à tous les "catalogues" dont le contenu pourra être beaucoup plus riche que celui des supports papier. Ce n'est sans doute pas un hasard si les sociétés de VPC se sont lancées les premières dans le commerce électronique : outre la proximité avec leur métier traditionnel, elles seront sans doute les plus exposées à la concurrence du commerce électronique, lorsque l'affaiblissement des freins actuels permettra une démocratisation de l'accès à Internet vers les cibles privilégiées de la VPC. Enfin, le TV-achat semble être relativement mal positionné par rapport aux autres formes de commerce. S'il évite le déplacement et permet d'économiser du temps par rapport au commerce traditionnel, il est beaucoup moins efficace sur ce registre que la VPC ou le commerce électronique. Il souffre d'un franc désavantage comparatif sur le plan de la capacité d'exploration (offre très limitée, position très passive du consommateur). Son principal atout est de permettre une faible mobilisation des ressources cognitives de l'acheteur...

Si commerce traditionnel et commerce électronique doivent s'affirmer comme complémentaires, il convient de rechercher quelles seront les segmentations dans l'univers des caractéristiques des consommateurs et dans celui des produits à partir desquels se définiront les territoires respectifs. Dans ce dessein, il est nécessaire d'affiner l'analyse des fondements de l'acte d'achat et de la valeur d'usage du service commercial.

### **2.3 Une approche par la décomposition du processus d'achat**

---

On peut schématiser le processus qui conduit le consommateur à se porter acquéreur d'un bien ou d'un service particulier de la manière suivante. Un bien ou un service n'est jamais demandé pour lui-même mais toujours pour sa capacité à résoudre, de manière autonome ou en combinaison avec d'autres biens ou services, un "problème de consommation" : se nourrir, se distraire, éduquer ses enfants, affirmer sa personnalité... Le point de départ du processus d'achat est donc l'émergence d'un problème de consommation et le désir de le résoudre. La seconde étape consiste dans la définition de la solution à ce problème de consommation, c'est-à-dire l'identification de la nature des biens et services susceptibles d'apporter une réponse pertinente au problème de consommation. La définition de la solution oriente donc le consommateur vers un certain nombre de biens ou de services génériques, c'est-à-dire définis comme autant de paquets de caractéristiques recherchées en raison de leur capacité à contribuer à la solution du problème de consommation. Enfin, par l'exploration de l'offre disponible pour chaque bien ou service générique entrant dans la définition de la solution, le

consommateur sélectionne l'article, c'est-à-dire une variété spécifique (une "référence" dans le langage du monde de la grande consommation) qui sera l'objet de son achat et de sa consommation.

Pour le consommateur, chaque étape du processus d'achat soulève des problèmes spécifiques à résoudre et suscite des attentes particulières à l'égard du commerce. Autrement dit, la composition de la valeur d'usage du service commercial est définie différemment par le consommateur selon que ce dernier se situe au stade de la définition de la solution, à celui de l'identification du ou des produits génériques, ou à celui de la sélection des articles. Les avantages comparatifs des différentes formes de commerce font que leur capacité à générer de la valeur d'usage pour le consommateur est inégale aux différentes étapes du processus.

Reprenons chacune des étapes du processus d'achat à rebours, c'est-à-dire en partant de l'article pour remonter vers la solution.

### **2.3.1 L'acquisition de l'article**

Partons donc d'une situation dans laquelle le consommateur connaît précisément l'article dont il veut se porter acquéreur : un matelas Merinos L2000, le dernier CD d'Elton John, une boîte de raviolis Buitoni, ou une carte d'extension pour un synthétiseur Roland JV1080... Le très fort degré de formalisation de la demande avant l'engagement du processus d'achat peut résulter de la publicité sur des marques fortes, d'un effet d'imitation, d'une préconisation dans un magazine, du renouvellement d'un article dont la consommation a donné satisfaction, de l'aboutissement d'un processus plus ou moins long de recherche d'information de la part du consommateur... Les principaux facteurs intervenant dans la valeur d'usage de l'acte d'achat sont alors : le prix auquel le consommateur peut accéder à l'article, l'accessibilité du point de vente et la disponibilité de l'article, ainsi que les services connexes éventuellement proposés par le distributeur (service après-vente, reprise, financement...).

Il est difficile de définir *a priori* et de manière univoque les positions du commerce "matériel" et du commerce électronique vis-à-vis de ces différents facteurs. Sur le plan de la disponibilité, les délais de livraison pénalisent le commerce électronique face à des magasins disposant du produit en stock.

L'une des forces du commerce électronique est que chaque cyber-boutique se trouve aisément accessible à chaque cyber-consommateur, alors que l'accessibilité du commerce matériel dépend de la localisation du client (le client résidant dans une grande agglomération est très favorisé en regard de celui habitant en zone rurale) et de la densité du circuit de distribution du produit considéré (qui est d'autant plus réduite que l'article en question s'adresse à une cible de clientèle restreinte). Par exemple, *Amazon.com* propose aux Etats-Unis plus de 2 millions de références de livres, soit près de 10 fois plus

que les plus grandes librairies du monde... Et chacun n'a pas la chance de disposer d'une des plus grandes librairies du monde dans sa zone d'approvisionnement !

On peut supposer que le commerce physique dispose d'un avantage comparatif sur le plan des services connexes, en tout cas lorsque ceux-ci impliquent la proximité physique et le contact interpersonnel et que le cyber-commerçant ne dispose pas de relais locaux. Le commerce électronique peut en revanche se révéler plus performant dans la minimisation des coûts de transaction pour l'acheteur : plus d'attente aux caisses, le paiement s'effectue d'un clic<sup>31</sup> ; pas de temps de déplacement, l'accès aux sites marchands pouvant se faire du domicile, du lieu de travail, de lieux publics (couloirs du métro, stations services...) et, très prochainement, de n'importe où grâce au téléphone mobile. Il sera de plus en plus facile d'effectuer des achats sur le net sans avoir à prévoir un budget temps spécifique pour cela, par l'exploitation des temps morts associé à un déplacement, une pause dans son travail...

Enfin, concernant la question capitale du prix<sup>32</sup>, la position des deux circuits est *a priori* indéterminée. Bien entendu, le cyber-commerçant économise sur les coûts de vente en magasin (loyer, aménagement, main-d'œuvre de vente...). Chez *Amazon.com*, l'effectif employé par unité de chiffre d'affaires est inférieur d'un tiers à celui du leader américain de la librairie "physique", Barnes & Noble. Soulignons cependant que le personnel d'une "cyber-boutique", qui compte de nombreux informaticiens, est en moyenne sensiblement plus qualifié que celui d'une boutique traditionnelle. Mais l'économie que réalise le cyber-commerçant par la virtualisation de la boutique est surtout à mettre en regard des coûts logistiques. Contrairement au commerce physique, le commerce électronique (comme la plupart des formes de commerce à distance) doit, sur le plan logistique, traiter chaque client individuellement, sur le plan de la manutention comme sur celui de l'expédition. Là où la grande distribution optimise des flux logistiques amont massifiés, fait venir à elle les clients, leur laisse le soin de "préparer leur commande" et de repartir avec les produits achetés, le commerce électronique doit, pour être en mesure de traiter individuellement chaque commande, déployer une logistique aval qui s'ajoute à la logistique amont et qui est nécessairement génératrice d'un surcoût par rapport au commerce physique. On relèvera cependant deux exceptions notables à ce schéma général : les produits lourds et / ou encombrants que les consommateurs se font en général livrer par le magasin ; les produits "numérisés" que le cyber-vendeur peut (ou pourra) livrer à son client directement par le réseau (musique, textes, images, logiciels...).

---

<sup>31</sup> Tout au moins pour les clients réguliers qui ont déjà saisi toutes leurs coordonnées.

<sup>32</sup> Lorsqu'il s'agit d'un article parfaitement identifié, le consommateur n'est disposé à supporter un écart de prix entre deux distributeurs que si celui-ci est totalement contrebalancé par l'évaluation qui est faite du supplément de service commercial fourni.

Enfin, le prix auquel est vendu un produit n'est pas seulement fonction des coûts de vente et de distribution ; il relève également de la politique tarifaire des distributeurs, laquelle est elle-même dépendante de l'intensité de la concurrence. La faible mobilité spatiale des consommateurs réduit le nombre de commerçants mis directement en concurrence par les clients. Internet autorise la mise en concurrence frontale de l'ensemble des cyber-distributeurs, quelle que soit leur localisation. Des outils sont créés pour aider le cyber-consommateur dans la tâche de comparer les offres qui lui sont faites. Il est d'ores et déjà possible de demander à des "agents intelligents" (logiciels spécialisés chargés sur le disque dur de l'internaute ou fonction disponible en ligne, notamment sur certains sites spécialisés) d'identifier, parmi les cyber-vendeurs, ceux qui proposent un disque, un livre, voire un crédit immobilier, dans les meilleures conditions tarifaires. En quelques secondes, c'est l'ensemble du monde virtuel (ou presque) qui est parcouru ; le consommateur découvre le don d'ubiquité et devient capable de dénicher le prix le plus bas où qu'il se trouve... La technologie des agents intelligents n'en est qu'à ses balbutiements. Ils sont appelés à devenir de plus en plus conviviaux, de plus en plus rapides, de plus en plus exhaustifs, de plus en plus pertinents... A n'en pas douter, ils seront à l'origine du plus massif des avantages comparatifs du commerce électronique sur le commerce physique.

A partir de ce qui vient d'être dit, on perçoit un peu mieux où pourrait s'établir la ligne de partage entre les deux formes de commerce en termes de produits et de profils de consommateurs.

Le commerce électronique jouit très certainement d'un important potentiel pour l'ensemble des articles rares, c'est-à-dire s'adressant à une clientèle trop peu nombreuse pour être facilement disponibles dans les circuits traditionnels attentifs à la vitesse de rotation de leurs stocks. Il est significatif à cet égard que les styles (commercialement) mineurs, tels que la musique classique et le jazz, représentent une part des ventes sensiblement plus importante sur Internet que dans l'ensemble du marché du disque. Internet permettra, à n'en pas douter, de révéler un grand nombre de marchés de niche que l'étroitesse des zones de chalandise du commerce physique n'avait pas permis jusque-là d'exploiter dans des conditions économiquement acceptables. Internet confortera ainsi la tendance à l'individualisation des modèles de consommation.

Le commerce électronique devrait également se développer dans la vente d'articles présentant des caractéristiques telles que le cyber-commerce soit capable d'affirmer un avantage de prix : valeur unitaire relativement importante, caractère peu pondéreux ou, au contraire, suffisamment pondéreux pour obliger le commerce physique à livrer ses clients, circuits de distribution physique mal organisés ou peu concurrentiels (marges élevées). Les livres, les disques, la literie, le gros électroménager... rassemblent tout ou partie de ces attributs. Ce n'est pas par hasard s'ils sont aujourd'hui les produits les plus vendus sur Internet. En négatif, les produits de consommation courante, dont les produits

alimentaires et en particulier les produits frais, sont moins naturellement prédisposés à être vendus en ligne. Ce sont effectivement les coûts logistiques qui constituent aujourd'hui le principal obstacle au développement des supermarchés virtuels. Toutefois, les progrès de la logistique permettent d'espérer que le handicap de coût des supermarchés virtuels pourrait rapidement se réduire (sans doute sans jamais parvenir à se résorber totalement). Aux États-Unis, *Webvan.com*, qui dessert la région de San Francisco, est capable de livrer ses clients dans les cinq heures qui suivent l'expédition de la commande, avec une fenêtre de précision de l'ordre de 30 minutes, grâce à des investissements lourds dans l'automatisation de l'entrepôt. Les frais de transport ne sont que de 4,95\$ et sont même offerts à partir de 50\$ de commande. Les prix pratiqués par Webvan apparaissent équivalents ou 5% supérieurs à ceux d'une chaîne alimentaire moyenne. C'est sans doute encore trop pour étendre le micro-marché du cyber-supermarché au-delà de la clientèle des cadres aisés et pressés.

Les services, par nature non exposés à la question de coûts logistiques aval, sont potentiellement particulièrement concernés, tout au moins lorsqu'ils sont définissables en termes d'articles parfaitement prédéfinis pour le consommateur : billets de spectacle, billets d'avion, crédit...

Toujours sous l'hypothèse d'une levée des obstacles d'ordre technique et réglementaire à la diffusion du commerce électronique, les consommateurs les plus enclins à utiliser Internet pour l'achat d'articles seront ceux qui se trouvent les plus éloignés des zones à forte densité commerciale (zones rurales ou petites villes), les personnes souffrant d'une faible mobilité, ceux valorisant peu les aspects de la valeur d'usage de l'acte d'achat tenant à la convivialité, à la sortie, au plaisir..., mais accordant à l'inverse une valeur importante à leur temps, à l'opportunité de s'épargner stress et fatigue<sup>33</sup>...

Enfin, une certaine complémentarité entre les deux formes de commerce existe également sur le plan des contextes dans lesquels s'effectue l'achat de l'article. Un achat s'inscrivant dans une logique de dépannage pourra rarement s'accommoder des délais de livraison du commerce électronique. De même, le commerce physique semble (tout au moins à l'heure qu'il est et dans l'état actuel des techniques de marketing sur le web) plus efficace que le commerce électronique pour stimuler l'achat d'impulsion. C'est sans doute dans le domaine des achats réfléchis que réside l'avantage comparatif du commerce électronique.

Le tableau ci-dessous résume les principaux termes de l'arbitrage entre commerce en magasin et commerce électronique lorsqu'il s'agit d'acquérir un article préalablement identifié.

---

<sup>33</sup> Houra n'a-t-il pas fait du "droit à la paresse" l'axe de sa campagne de communication de lancement ?

	<i>Commerce en magasin</i>	<i>Commerce électronique</i>
<b>Facteurs d'utilité ou de désutilité :</b>		
Prix	?	?
Accessibilité du point de vente	-	+
Délai de mise à disposition de l'article	+	-
Services connexes	+	-
<b>Caractéristiques du client :</b>		
Lieu de résidence	Grande agglomération	Zone rurale ou petite ville
Mobilité	Forte	Faible
Propension à payer le service commercial	Forte	Faible
Valeur accordée au temps	Faible	Forte
<b>Occasion d'achat :</b>		
Dépannage	+	-
Achat réfléchi	-	+
Achat d'impulsion	+	-
<b>Caractéristiques du produit :</b>		
Forte densité du réseau de distribution physique	+	-
Coût logistique / coût du produit	Fort	Faible

Reprenons nos exemples. Dans le cas du matelas Merinos, le besoin (ou même simplement l'envie) de disposer immédiatement de l'article est rarement irrépessible. Le réseau de distribution est suffisamment dense pour que la plupart des consommateurs bénéficient d'un ou de plusieurs points de vente à proximité. Les coûts logistiques sont équivalents dans les deux circuits car le client repart rarement avec le matelas sur le dos... Le choix entre l'achat en ligne ou en magasin dépendra alors, outre les préférences individuelles, des écarts de prix qui ont toute chance d'être à l'avantage des boutiques virtuelles. Le même raisonnement s'applique au CD d'Elton John : si l'achat en ligne est pénalisé par le délai et le coût de livraison, la possibilité d'acheter aux Etats-Unis (où pour un ensemble de raisons, le prix des disques est en général sensiblement plus faible qu'en Europe) peut donner un avantage comparatif au commerce électronique pour les consommateurs les plus attentifs au prix. L'accessibilité des points de vente d'une carte d'extension pour synthétiseur Roland JV 1080 risque de s'avérer problématique pour de nombreux consommateurs. Le coût de livraison est négligeable et le service après-vente peut largement être effectué à distance. Le commerce électronique risque donc d'être préféré par de nombreux consommateurs, en particulier s'il permet d'obtenir le prix le plus bas.

Enfin, l'accès à un point de vente de raviolis Buitoni n'est pas un problème pour la grande majorité des consommateurs. Le coût de livraison à domicile est très important par rapport au prix du produit. Beaucoup de consommateurs continueront d'acheter leurs raviolis préférés dans leur magasin d'alimentation.

### **2.3.2 La recherche du produit**

Nous avons admis jusque-là que le consommateur cherchait à acquérir un article parfaitement identifié. Ce n'est pas toujours le cas. L'article, tout d'abord, peut ne pas être prédéfini. C'est le cas lorsque le client participe à la définition du produit dans une logique de "co-production" ou de "production sur mesure". Avec la généralisation de la production de masse, ce cas de figure s'est marginalisé. Il semble cependant actuellement en rapide développement avec l'émergence du paradigme de la "personnalisation de masse". L'article peut également ne pas être identifié par le consommateur qui se situe au démarrage du processus d'achat. Je désire acheter un disque, mais je ne sais pas encore précisément lequel. Je veux changer mon matelas, mais je n'ai pas d'idée précise sur le modèle que je souhaite acheter. J'envisage d'acquérir un nouveau synthétiseur, mais ne connaissant pas très bien l'état de l'offre disponible, je ne sais pas encore quel sera l'article que je choisirai. Je souhaite m'approvisionner en conserves de plats cuisinés, mais je ne sais pas encore de quel type... En bref, le processus d'achat consiste ici à passer de l'expression d'un besoin sur un produit générique (un disque, un matelas, un synthétiseur, une conserve de plat cuisiné) à la sélection d'un article (le dernier album d'Elton John, le matelas Merinos L2000, la carte d'extension pour le synthétiseur Roland JV 1080, la boîte de raviolis Buitoni...). Les éléments entrant dans la définition de la valeur d'usage de l'acte d'achat diffèrent alors par rapport au cas où le consommateur est à la recherche d'un article parfaitement défini. Le soutien que le point de vente apporte au consommateur dans l'exploration de l'offre et l'évaluation des produits devient un élément particulièrement important.

Il est à nouveau difficile de hiérarchiser de manière univoque commerce physique et commerce électronique par rapport à cette dimension de la valeur d'usage de l'acte d'achat. Le commerce électronique bénéficie incontestablement de la capacité à offrir aux consommateurs, pour chaque produit, un choix d'articles beaucoup plus important que chaque point de vente physique. Il reste à définir précisément si l'hyper-choix constitue effectivement un élément positif de la valeur d'usage de l'acte d'achat. Certains indices laissent penser que l'hyper-choix peut se montrer contre-productif. L'attitude des consommateurs à l'égard du choix a été abordée dans le cadre de l'enquête "Consommation" du CRÉDOC réalisée à la fin de 1998. Une (courte) majorité de consommateurs estime que "d'une manière générale, lorsqu'il désire acheter un produit", il y a trop de choix. Seulement

environ 4% des consommateurs pensent au contraire que le choix qui leur est actuellement offert par le commerce est insuffisant<sup>34</sup>. Certaines entreprises de la grande distribution ont clairement perçu l'effet de gêne que peut susciter l'abondance du choix pour le consommateur obligé alors à consacrer davantage de ressources cognitives et de temps à la sélection des articles. L'extrême resserrement de l'offre est l'une des recettes du succès du maxi-discount. Carrefour a entrepris, dès le début des années 1990, de réduire la profondeur des assortiments dans l'univers de la grande consommation. Auchan a cessé de faire du choix l'axe majeur de son marketing d'enseigne... L'engagement croissant de la grande distribution dans la fonction d'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande pousse aujourd'hui les distributeurs à assurer une sélection de plus en plus serrée dans l'offre des produits afin de tenter de répondre de la manière la plus fine possible aux besoins de leurs clients et de leur simplifier la charge du choix. Il n'est donc pas certain que l'offre prolifique que peuvent mettre en avant les cyber-commerçants constitue un réel avantage concurrentiel sur le commerce physique, tout au moins pour ce qui concerne la grande masse des consommateurs exprimant une demande suffisamment standard pour pouvoir être satisfaite à partir d'articles rassemblant les caractéristiques usuelles du produit. Les consommateurs, animés par des besoins très spécifiques, qui sont à la recherche de spécifications rares du produit, valoriseront pleinement l'opportunité que permet le commerce électronique de pouvoir dénicher dans une offre hyper-abondante l'article rare répondant à leur besoin. On retrouve l'avantage comparatif du commerce électronique sur les marchés de niche.

Le commerce électronique paraît *a priori* désavantagé face au commerce physique sur le plan de sa capacité à aider le consommateur à effectuer le passage du produit à l'article. A cette occasion, le consommateur a besoin d'évaluer les articles. L'intensité et les modalités de cette évaluation sont très variables selon les produits. D'une manière générale, l'intensité de l'activité d'évaluation est croissante avec l'importance du caractère impliquant de l'achat pour le consommateur. L'achat revêt un caractère d'autant plus impliquant qu'il porte sur un article à forte valeur unitaire (l'intensité de la recherche d'information est beaucoup plus importante pour l'achat d'une voiture ou d'une maison que pour l'achat d'une sucette ou d'une boîte de trombones) et qu'il répond à des motivations à fort contenu en immatériel (un vêtement ou un bijou et l'expression de la personnalité, l'automobile et l'affirmation du statut social ou la recherche de la sécurité pour la famille, un meuble et la qualité du cadre de vie...). Les modalités de l'évaluation dépendent très largement de la nature du produit et, en particulier, de la manière dont celui-ci peut livrer au consommateur l'information sur ses caractéristiques essentielles. Certains produits ont fait l'objet d'une telle normalisation que l'énoncé du produit suffit à transmettre au

---

<sup>34</sup> 41% estiment qu'on leur propose "juste le choix qu'il faut".

consommateur l'essentiel de l'information nécessaire à son évaluation : le papier toilette en rouleau triple épaisseur, un flacon d'alcool à 90°, un litre d'huile de tournesol... Pour la plupart des produits, cependant, l'évaluation des caractéristiques exige la mobilisation d'informations. Il peut s'agir d'une information codifiée : la nature du micro-processeur équipant un micro-ordinateur, la capacité mémoire, la taille du disque dur..., l'autonomie d'un téléphone mobile, son poids... D'autres produits, souvent plus complexes, livrent plus difficilement l'information pertinente aux consommateurs. Certains types d'information, difficilement codifiables, se transmettent plus efficacement par une médiation interpersonnelle (intervention d'un vendeur, mais aussi bouche-à-oreille). Ce besoin d'intermédiation est particulièrement important lorsque le consommateur, face à la complexité du produit, éprouve des difficultés à identifier par lui-même la spécification du produit la plus adaptée à la nature de son besoin. Ainsi, le néophyte en matière de micro-informatique aura bien du mal à déterminer s'il doit choisir une machine équipée d'un processeur Pentium III, Celeron ou G4. Enfin, certains produits appellent une expérimentation directe de la part du consommateur au moyen d'un contact physique avec le produit : goûter (fruits, produits alimentaires non normalisés), voir (produits alimentaires frais, bijoux), toucher (produits textiles) et, surtout, essayer (habillement, literie, automobile...).

Le commerce électronique ne semble pas être défavorisé par rapport au commerce physique sur le plan de l'intensité du besoin d'évaluation. Au contraire, le consommateur peut facilement sur le net (sur le site du vendeur ou ailleurs) réunir une quantité importante d'informations sur les articles disponibles. Son handicap porte plutôt sur un éventail beaucoup plus fermé de modalités d'évaluation offertes. Actuellement, les cyber-commerçants, contraints par la nature même du média utilisé, diffusent quasi-exclusivement de l'information codifiée sur les articles (de type "fiches techniques"). Par sa capacité à présenter physiquement les produits et au moyen de l'assistance d'un personnel de vente, le commerce physique est en mesure d'offrir bien plus que de l'information codifiée et propose donc une palette beaucoup plus riche de moyens d'évaluation. Notons cependant que les cyber-commerçants consacrent une énergie importante à compenser ce désavantage comparatif. On assiste aux premières expériences d'assistance interactive du client lors de son exploration de l'offre. Des systèmes experts suivent le cyber-consommateur dans sa visite du site, dans sa consultation de l'offre, analysent ses temps d'arrêt et spontanément prennent l'initiative de venir proposer une aide. En confrontant le profil d'un visiteur à celui d'autres clients, le cyber-commerçant est capable d'orienter le visiteur vers les articles qui ont été achetés par des clients ayant un profil similaire au sien. Le dispositif peut être complété par la sollicitation de l'avis des clients passés, de manière à organiser un "bouche-à-oreille virtuel". Aux Etats-Unis, le site de vente de jouets *Smarterkids.com*, positionné sur les jouets éducatifs, propose aux parents un service de recommandation fondé sur l'évaluation de la personnalité et du

stade de développement de l'enfant, évaluation effectuée en ligne au moyen de questionnaires et de tests auto-administrés. Les cyber-commerçants peuvent également tenter de recréer une relation interpersonnelle. Des sites de vente de grands crus on-line offrent à leurs clients la possibilité de bénéficier sous 24h des conseils d'un sommelier par l'échange de courriers électroniques. Certains sites, dont en France celui de La Redoute, permettent aux visiteurs en quête de renseignements d'être assistés d'un "conseiller de vente" dont l'image web-cam s'incruste alors à l'écran. Pour de nombreux observateurs, l'avenir est aux "web-call centers", c'est-à-dire au couplage d'un site web et d'un centre d'appel téléphonique, permettant d'établir un contact direct et interpersonnel entre le client qui le désire et un télé-vendeur capable d'apporter un renseignement personnalisé.

Le commerce électronique semble donc bénéficier d'un avantage comparatif pour les produits relativement peu impliquants, réclamant relativement peu d'assistance à l'évaluation, ou en tout cas impliquant peu de besoin en informations tacites (particulièrement lorsque celles-ci requièrent un contact physique avec le produit). En reprenant nos exemples, Internet présente un certain attrait pour la recherche d'un disque et, dans une moindre mesure, d'un plat cuisiné en conserve. Il paraît à l'inverse désavantagé face au commerce physique pour la sélection d'un matelas (besoin d'essayer) ou celle d'un synthétiseur (besoin d'écouter et de manipuler).

Sur le plan des occasions d'achat, le commerce physique devrait pour longtemps encore bénéficier d'un avantage comparatif pour l'achat de produits se situant dans une logique d'achat "plaisir", dans laquelle le déplacement, l'exploration de l'offre, la recherche d'information sur les produits, l'évaluation ou l'expérimentation... génèrent plus d'utilité que de gêne. A l'inverse, lorsque le commerce électronique se révèle performant pour faciliter l'accès à l'information pertinente, il peut paraître compétitif pour les achats "corvée" où la recherche d'une réduction des facteurs de désutilité prime pour le consommateur sur celle consistant à maximiser le plaisir. Ainsi, le plaisir qu'éprouvent de nombreux consommateurs à explorer les bacs des disquaires constitue un frein puissant à l'évasion de la clientèle vers les cyber-marchands en dépit d'un différentiel de prix très attractif. A l'inverse, toutes choses égales par ailleurs, la capacité du commerce électronique à économiser les ressources physiques, cognitives, temporelles... du consommateur lui donne virtuellement l'avantage sur le commerce physique pour l'achat d'un plat cuisiné en conserve.

Pour ce qui est du profil de consommateur, au stade de la sélection de l'article dans une famille de produits prédéfinie, une localisation à distance de grands pôles commerciaux et une faible mobilité continuent de jouer en faveur du commerce électronique. S'ajoutent ici le degré d'expertise du client à l'égard du produit (qui définit son degré d'autonomie dans le choix) et son attitude à l'égard du risque (l'achat à distance se fait en information plus imparfaite que dans le commerce physique).

	<i>Commerce en magasin</i>	<i>Commerce électronique</i>
<b>Facteurs d'utilité ou de désutilité :</b>		
Assistance à l'évaluation	+	-
Exploration de l'offre	-	+
Sortie, distraction, convivialité	+	-
Services connexes	+	-
<b>Caractéristiques du client :</b>		
Degré d'expertise à l'égard du produit	Faible	Fort
Degré d'aversion pour le risque	Faible	Fort
Lieu de résidence	Grande agglomération	Zone rurale ou petit ville
Mobilité	Forte	Faible
Propension à payer le service commercial	Forte	Faible
<b>Occasions d'achat :</b>		
Achat plaisir	+	-
Achat corvée	-	+
<b>Caractéristiques du produit :</b>		
Caractère impliquant du produit	+	-
Degré de standardisation du produit	-	+
Caractère codifié de l'information nécessaire à l'évaluation	-	+
Caractère tacite de l'information nécessaire à l'évaluation	+	-

### 2.3.3 La sélection de la solution

Enfin, plus en amont encore du processus d'achat, se pose la question de la sélection d'une solution à même d'apporter une réponse efficace au problème de consommation que se pose le consommateur : je dors mal et recherche une literie adaptée ; je désire faire un cadeau culturel autour de 100 F mais je n'ai pas d'idée très précise du produit (et encore moins de l'article) ; je voudrais faire de la musique pour me détendre le soir à la maison et recherche un instrument peu bruyant capable de m'apporter rapidement le plaisir de jouer ; je cherche à disposer d'un moyen simple et peu onéreux de me nourrir à domicile de manière équilibrée quand je suis pressé et que je n'ai pas envie de cuisiner.

La définition d'une solution relève le plus souvent d'une "auto-production" de la part du consommateur, tant son contenu dépend intimement de la spécificité du problème à résoudre. Pour nombre de problèmes de consommation, la solution est triviale : le dentifrice est la solution naturelle au "problème" de l'hygiène dentaire. Mais la solution est quelquefois plus complexe à déterminer. C'est le cas en

particulier lorsque plusieurs produits ou services très différents peuvent apporter une réponse particulière au problème. Par exemple, résoudre mon problème de sommeil peut passer par le changement de mon matelas, ou de mon sommier, ou par le remplacement de mon lit au profit d'un futon..., voire par la modification de mon alimentation ou la prise de somnifères... La solution peut également être difficile à déterminer lorsqu'elle implique de combiner des biens et des services différents mais complémentaires : quel type de matelas avec quel type de sommier et quel type d'oreiller. On retrouve ici la problématique des "bouquets". Pour un consommateur, auto-produire un bouquet signifie être capable de définir quels sont les produits qui doivent figurer dans le bouquet, mais aussi s'assurer des conditions de compatibilité (fonctionnelle, esthétique, symbolique...) entre les articles entrant dans sa composition. Ainsi, lorsque la définition d'une solution à un problème de consommation exige la mobilisation d'informations, d'expertises et de ressources cognitives, le commerce peut aider le consommateur à définir la solution et à l'orienter sur les familles de biens ou de services pertinentes. Dans ce cadre, la contribution du commerce à la valeur d'usage de l'acte d'achat porte principalement sur l'information relative aux propriétés des produits, la disponibilité des produits complémentaires, l'information concernant leur compatibilité, l'assistance à l'assemblage, l'offre de bouquets préfabriqués... Plus en amont, le commerce peut assister le consommateur dans la spécification de son problème de consommation afin de l'aider à définir une solution réellement pertinente...

Une nouvelle fois, commerce physique et commerce électronique révèlent des avantages spécifiques dans leur capacité à contribuer à la valeur d'usage de l'acte d'achat au stade de la solution.

Le cyber-commerce jouit d'une supériorité évidente sur le commerce physique dans sa capacité à offrir simultanément l'accès à une offre extrêmement étendue. Il s'affirme ainsi comme un "facilitateur" d'auto-production de bouquets. Mais cette auto-production suppose que le consommateur ait la capacité à définir seul la solution pertinente à son problème de consommation et à assembler de manière autonome les produits et services complémentaires. Lorsque le problème à résoudre est trop complexe et que le consommateur recherche l'assistance du commerçant, le commerce physique paraît plus adapté que le commerce électronique grâce à l'intervention du vendeur. Le développement des positionnements stratégiques "bouquet" dans la grande distribution, de même que la création de nouvelles catégories de personnel de vente explicitement dédiées à l'assistance du consommateur dans la recherche de solutions, renforce l'avantage comparatif du commerce physique dans ce domaine. Les forums (ou mailing lists et autres communautés virtuelles) organisés sur Internet, qui permettent la mise en relation et le dialogue entre personnes partageant certaines préoccupations, pourraient jouer comme un dispositif performant d'assistance des consommateurs à la recherche d'une

solution à un problème de consommation dans un champ particulier. A l'heure actuelle, la plupart des forums se situent en dehors des logiques de commerce électronique. Certains sites marchands ont cependant pris l'initiative d'animer des forums thématiques favorisant le partage direct d'expérience entre consommateurs, dans un esprit proche de celui qui préside à la technique du "profiling" pour assister le client dans la sélection d'un article. Ainsi, si le commerce physique semble globalement plus adapté à la problématique de recherche de solution que le commerce électronique, ce dernier n'a pas dit son dernier mot et pourrait être à l'origine de formes inédites et performantes d'assistance à la définition de solutions et à la confection de bouquets personnalisés.

Du point de vue des produits, c'est pour les problèmes de consommation les plus impliquants, les plus complexes, vis-à-vis desquels le consommateur est le plus désarmé, pour lesquels le passage de la solution aux produits nécessaires à sa mise en œuvre n'est pas trivial... que la supériorité du commerce physique est la plus manifeste. On peut ainsi supposer que c'est dans la recherche d'une solution à mon problème de sommeil ou dans celle d'une réponse à mon envie de faire de la musique que je valoriserai particulièrement le type de service commercial que le commerce physique est susceptible de me fournir. Dans ma recherche d'un cadeau culturel, comme dans mon désir de trouver un moyen de me nourrir à domicile sans faire la cuisine, le commerce électronique se révèle sensiblement moins désavantagé, et peut même présenter des spécificités (en particulier la richesse de l'offre) attrayantes.

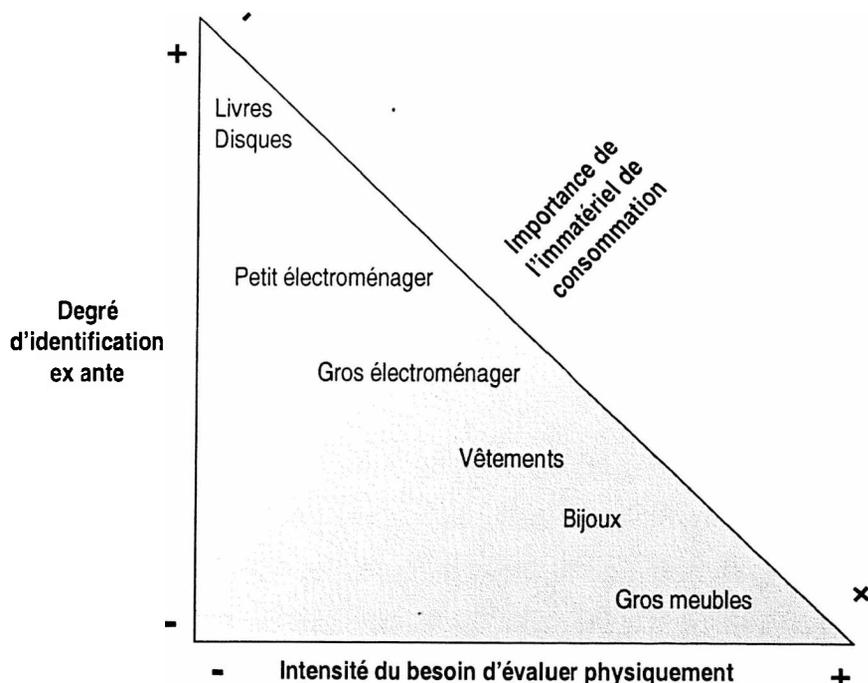
En termes de profil de consommateur, il semble clair que plus le consommateur se sent incompetent face au problème de consommation à résoudre, plus il pourra être tenté de se tourner vers le commerce physique pour y trouver une assistance rassurante.

Cette rapide décomposition du processus d'achat montre que commerce physique et commerce électronique se révèlent complémentaires à chacune des étapes du processus mais avec des éléments de supériorité ou d'infériorité devant conduire à des lignes de partage parmi les produits et parmi les consommateurs.

	<b>Commerce en magasin</b>	<b>Commerce électronique</b>
<b>Facteurs d'utilité ou de désutilité :</b>		
Assistance à la définition de la solution	+	-
Assistance à la confection du bouquet	+	?
Exploration de l'offre	-	+
Sortie, distraction, convivialité	+	-
Services connexes	+	-
<b>Caractéristiques du client :</b>		
Degré d'expertise vis-à-vis du problème de consommation	Faible	Fort
Degré d'aversion pour le risque	Fort	Faible
Lieu de résidence	Grande agglomération	Zone rurale ou petit ville
Mobilité	Forte	Faible
Propension à payer le service commercial	Forte	Faible
<b>Caractéristiques du produit :</b>		
Caractère impliquant du problème de consommation à résoudre	+	-
Complexité de la relation "problème-produits"	+	-
Existence de bouquets "pré-fabriqués"	-	+
Caractère codifié de l'information nécessaire à la définition de la solution	-	+
Caractère tacite de l'information nécessaire à la définition de la solution	+	-

Trois variables semblent devoir jouer un rôle déterminant dans la démarcation des territoires de chacun des deux types de commerce dans l'espace des produits. Plus le consommateur est proche du point de pouvoir définir précisément l'article dont il souhaite se porter acquéreur, plus toutes choses égales par ailleurs il risque de se tourner vers le commerce électronique. Plus l'achat est vécu par le consommateur comme impliquant, plus le commerce physique risque de se montrer attractif à ses yeux. Enfin, plus l'évaluation du produit réclame un contact physique entre le consommateur et les articles, plus le commerce électronique est défavorisé face au commerce physique. L'action combinée de ces trois variables est représentée dans le schéma ci-dessous.

**Incertitude sur les produits et propension à recourir au commerce électronique**



L'espace ainsi constitué aide à repérer quelles sont les catégories de produits les plus susceptibles d'être massivement touchées par le développement du commerce électronique. Le disque est un parfait candidat : chaque album est totalement identifiable, l'achat est peu impliquant et la transmission de l'information sur les qualités du produit n'exige pas un contact physique avec le consommateur (l'audition d'extraits peut se faire à distance). A l'opposé, le commerce électronique devrait éprouver beaucoup plus de difficulté à pénétrer le marché des gros meubles. Le consommateur est rarement capable de définir la référence précise de l'article qu'il cherche à acquérir (profusion d'articles fabriqués en petites séries, faible présence des marques...). L'achat est impliquant par son coût, sa durabilité et par l'importance que ce gros meuble va acquérir dans l'aménagement de la maison. Le processus d'achat s'inscrit ainsi plutôt dans une logique de plaisir. Enfin, l'évaluation du produit (qualité des matériaux, de la finition, appréhension du design, évaluation du confort...) est facilitée par un contact physique.

Ce type de classification des produits ne doit pas être envisagée de manière déterministe, dans une optique de "tout ou rien". A ces caractéristiques de produits se greffent des variables relatives au profil des consommateurs et aux occasions d'achat. Ainsi, il existera toujours des consommateurs réticents à l'achat d'un disque à distance, par exemple parce qu'ils désirent en prendre possession sans délai ou parce qu'ils apprécient de baigner dans l'ambiance du magasin, le contact physique avec l'offre et les conseils du vendeur... Inversement, les consommateurs les moins sensibles au caractère impliquant de

l'achat d'un grand meuble, peu mobiles (du fait de leur localisation ou de leur état de santé), soucieux d'économiser leur temps... pourront préférer acquérir leur mobilier via Internet. De la même manière, l'achat du disque continuera de se faire en magasin lorsque cet achat d'inscrira dans un temps de sortie-loisir, alors que l'achat d'un grand meuble pourra s'opérer à distance lorsqu'il répondra à une pure logique utilitaire (un meuble de bureau).

L'analyse qui vient d'être menée tend à montrer que c'est en aval du processus d'achat, en particulier au stade de l'article, que le commerce électronique concentre ses meilleurs atouts, alors que les avantages comparatifs du commerce physique résident plutôt en amont, en particulier au stade de la solution. Or, bien sûr, dans la réalité, les trois étapes du processus d'achat sont souvent indissociables, ce qui laisse penser que l'avantage comparatif du commerce physique au stade de la solution doit lui permettre de conquérir le client au stade de l'article. Si pour résoudre mon problème de sommeil je me décide à me rendre dans un magasin spécialisé dans la literie pour pouvoir bénéficier des conseils d'un vendeur, mais aussi pour pouvoir explorer l'univers des possibles et *in fine* essayer les produits, il est probable que je conclurai mon processus d'achat dans ce point de vente. Ainsi, la diffusion des positionnements marketing "bouquet" (dans le commerce physique), dépassant le produit au profit des solutions, le renforcement de l'assistance commerciale dans les points de vente, l'enrichissement de l'offre, la tendance à mettre les produits en situation... sont très favorables à l'accentuation de la force du commerce physique par rapport au cyber-commerce et au renforcement de sa capacité à capter les consommateurs en amont du processus d'achat et de les accompagner jusqu'à l'acte d'achat final.

Pourtant, cette vision quelque peu idéaliste risque de buter sur une difficulté considérable. Revenons, pour l'exprimer simplement, sur mon problème de sommeil. J'estime effectivement que le fait de me rendre dans un magasin spécialisé m'apportera une meilleure assistance que la visite de cyberboutiques. Je me fais conseiller par un vendeur qui m'aide à définir la solution appropriée à mon problème. Admettons que, en raison de mon poids, de ma taille, du poids et de la taille de mon épouse, de mes problèmes de dos..., le vendeur (ou "conseiller") me conduise à opter pour un bouquet "sommier à lattes + matelas extra-ferme", le tout dans un niveau de gamme élevé. Il me reste alors à choisir les articles qui composeront ce bouquet. Avec l'assistance du vendeur, en consultant les fiches techniques, mais surtout en essayant les produits, je me décide finalement pour le matelas Merinos L2000 et un sommier Bidul X20. Mais là, précisément au moment où, dans le déroulement normal du processus d'achat, je suis censé me diriger vers la caisse pour conclure mon achat..., je rentre chez moi (en ayant pris grand soin au préalable de noter les références précises du matelas et du sommier), je me connecte au réseau et demande à mon "agent intelligent" de partir à la recherche des meilleures conditions pour le matelas Merinos L2000 et le sommier Bidul X20... Peu de temps après, je me

connecte sur le site "superhardiscountmatelas.com" et je commande mes articles qui me seront livrés sous 10 jours (un délai similaire à celui proposé par le magasin) pour un prix 20% moins élevé que celui pratiqué par le magasin. Qu'est-ce qui rend possible cet avantage de prix ? "Superhardiscountmatelas.com" n'a pas de boutique à entretenir, pas de marchandise à présenter, pas de conseiller à rémunérer.... Peut-être même n'a-t-il aucun stock, son rôle se bornant à transmettre la commande au fabricant qui assurera l'expédition. On peut même imaginer qu'il ne prélève aucune marge sur la vente de ces articles, son but étant de me faire venir sur son site (donc, de susciter de l'audience) afin de valoriser son espace publicitaire...

Ce type de risque existe également au sein du commerce physique. Superhardiscountmatelas peut être une boutique de 50 m<sup>2</sup> implantée face au magasin spécialisé dans lequel je me suis rendu pour effectuer mon choix. Cette boutique est capable de vendre 10% moins cher car les articles sont empilés dans leur emballage, parce qu'aucun vendeur ne vient assister le client et que ce dernier ne peut essayer les produits. Si cette éventualité est réelle, la contrainte de proximité physique est telle, que la zone géographique au sein de laquelle le client peut tenter de rechercher le même article moins cher est relativement restreinte. Par ailleurs, c'est précisément pour éviter ce comportement de "passager clandestin" de la part de Superhardiscountmatelas (le discounter profite de l'effort de conseil et de démonstration de son concurrent) que le droit de la concurrence reconnaît le principe de la distribution sélective qui autorise les fournisseurs à n'approvisionner que les distributeurs qui s'engagent à respecter un niveau minimum de service commercial nécessaire à l'optimisation des ventes du produit.

Avec le commerce électronique, le problème devient beaucoup plus aigu. Notre magasin se trouve virtuellement en concurrence avec les cyber-vendeurs de matelas du monde entier... De fortes incertitudes règnent aujourd'hui sur le devenir de la distribution sélective avec le commerce électronique. A supposer que le principe soit maintenu (ce qui ne va pas de soi, cette "restriction verticale" étant souvent perçue comme une limitation de la concurrence), les circuits parallèles d'approvisionnement seront extrêmement difficiles à contrôler.

Ainsi, l'avantage comparatif dont bénéficie (pour certains types de produits et certaines catégories de consommateurs) le commerce électronique sur le plan des articles – donc très en aval du processus d'achat – risque de lui permettre de capter une part importante des flux d'achat. Potentiellement, les conséquences sont fortes. Dans notre exemple, si mon comportement est partagé par un nombre important de consommateurs (et pourquoi ne le serait-il pas ?), les ventes du magasin spécialisé vont diminuer dangereusement. Les responsables du magasin seront tentés de chercher leur salut dans une réduction de l'écart de prix vis-à-vis du cyber-discounter. Le moyen le plus simple d'atteindre cet objectif est d'éliminer tous les foyers de coûts à l'origine du handicap de prix : la présence des produits, leur

mise en scène, l'assistance des vendeurs... bref, tout ce qui m'a aidé à effectuer mon choix. Si l'on mène jusqu'au bout ce raisonnement, on entrevoit que l'exacerbation de la concurrence par les prix au stade des articles, portée en germe par le commerce électronique, risque d'engager le commerce dans une spirale de régression sur le plan de l'intensité et de la qualité du service commercial, dont le consommateur sera la première victime (il sera difficile d'acheter une literie adaptée lorsqu'il ne sera plus possible de trouver un endroit où l'essayer...). Les producteurs en seront à leur tour gravement affectés : comment mettre en avant la qualité des produits si le service commercial fait défaut ? La concurrence entre producteurs de matelas risque alors de se déplacer sur des terrains plus directement "visibles" pour le consommateur, à savoir la publicité et les prix, probablement au détriment de la qualité des produits.

Les perspectives catastrophiques attachées à une telle escalade de la concurrence destructrice devraient susciter des stratégies d'évitement. Examinons plus particulièrement les réponses possibles du commerce en magasin.

## **2.4 Quelle réplique pour le commerce en magasin ?**

---

La grande distribution ne peut pas rester passive face à la menace que constitue le commerce électronique. Elle dispose de deux voies de réponse. La première consiste à prendre position dans ce nouveau circuit de distribution afin d'accompagner la clientèle dans la diversification de ses pratiques d'achat. La seconde porte sur le renforcement de la compétitivité du commerce physique et l'exploitation des synergies possibles avec le commerce électronique. Nous ne nous intéresserons ici qu'à cette seconde voie.

### **2.4.1 Renforcer la compétitivité des magasins**

La manière la plus naturelle de le faire est de renforcer ce qui constitue les avantages du commerce physique : convivialité, plaisir de l'achat, assistance à l'évaluation des produits, contribution à la valeur immatérielle... La peine du déplacement doit être compensée par un plaisir accru à séjourner dans le magasin ; le temps des courses doit de plus en plus se confondre avec le temps des loisirs ; les magasins se doivent d'être de plus en plus séduisants afin de susciter des achats d'impulsion, peu réfléchis... La concurrence du commerce électronique offre donc une incitation supplémentaire pour les entreprises de la grande distribution à s'engager dans des positionnements stratégiques en rupture avec le discompte des origines et conformes aux exigences du régime de croissance intensive.

Le renforcement des avantages comparatifs du commerce physique risque pourtant de se révéler insuffisant pour faire face à la concurrence des "cyber hard-discounters" engagés dans une logique de passager clandestin. En effet, comme nous l'avons vu, le risque est réel que les consommateurs initient le processus d'achat dans le commerce physique (définition de la solution, identification des produits, sélection des articles), mais concrétisent ensuite l'achat d'articles sur Internet par la recherche des conditions les plus avantageuses. Les distributeurs en magasin devront développer des stratégies de parade à ce risque d'hémorragie d'une clientèle qu'ils auront accompagnée dans les premières phases du processus d'achat. Plusieurs axes sont envisageables.

Le plus évident est de tenter de maintenir une forte compétitivité-prix face aux cyber-commerçants. La grande distribution trouvera là une raison supplémentaire d'approfondir la révision de ses principes organisationnels, en particulier sur le plan de la logistique, afin d'exploiter au mieux chaque gisement de productivité. Cependant, la valorisation même des avantages comparatifs du commerce en magasin (qualité du cadre, conseil...) est génératrice de surcoûts de nature à approfondir le handicap face au commerce électronique. Il faudra donc souvent trouver d'autres moyens de retenir le client au moment de conclure l'acte d'achat.

Le meilleur moyen d'éviter la fuite du client est encore de faire en sorte que celui-ci ne quitte pas le magasin après avoir fixé son choix sur un article, et de le pousser à concrétiser immédiatement son acte d'achat. Dans cette tâche, le vendeur joue un rôle central. Il doit avoir réussi à créer un lien suffisamment fort avec le client dans les premières étapes du processus d'achat pour que ce dernier se sente obligé d'aller jusqu'au terme de processus. Outre sa force de séduction et de conviction personnelle, le vendeur peut utiliser des techniques bien connues telles que l'offre d'une remise, la mise du produit entre les mains du client, la stimulation de l'envie naturelle de prendre possession sans délai du produit... La figure du vendeur, déjà fortement revalorisée par les nouvelles stratégies dans la grande distribution, s'en trouve renforcée, comme tous les stimulants de l'acte d'achat associés à l'aménagement du point de vente et la capacité de celui-ci à susciter un immatériel de consommation venant rehausser dans la perception du client l'évaluation de l'article recherché. On le voit, c'est de nouveau en renforçant ce qui fait sa spécificité que le commerce en magasin réussira le plus efficacement à exploiter sa capacité d'attraction de la clientèle.

Enfin, la parade sans doute la plus radicale à la menace des "cyber hard-discounters" réside dans le développement d'une offre exclusive. L'idée générale est de faire en sorte que les articles vendus par le réseau du distributeur ne soient disponibles qu'à l'intérieur de ce réseau. Impossible dans ces conditions de retrouver le même article dans les cyber-boutiques, sauf ... celles éventuellement exploitées par le distributeur lui-même ! Il y a deux façons pour un distributeur d'obtenir cette exclusivité

qui l'abrite d'une concurrence frontale au stade des articles. La première est d'obtenir des modèles exclusifs de la part des fournisseurs. Je risque fort de m'en retourner vers le magasin où j'ai repéré le matelas Merinos L2000 si ma recherche sur le web se révèle vaine, seule l'enseigne en question commercialisant ce modèle de matelas Merinos... Cette manière de brouiller les cartes et d'entraver la recherche du meilleur prix pour le cyber-consommateur requiert bien évidemment la "complicité" du fournisseur. Il est probable que celui-ci ne se montrera prêt à jouer le jeu qu'avec des réseaux importants capables d'assurer des débouchés conséquents à chaque modèle exclusif. En tout état de cause, il existe un risque que le consommateur perçoive que le modèle en question n'est que la déclinaison superficielle d'un produit de base présentant des caractéristiques essentielles identiques et disponible dans d'autres circuits. La seconde manière de construire une offre exclusive passe par les produits à marques propres. L'identité du producteur s'effaçant alors devant celle du distributeur, la comparabilité des offres est encore plus incertaine et le "ferrage" du client beaucoup plus radical. Le fait que la marque propre puisse s'affirmer comme l'abri le plus efficace pour les distributeurs physiques face au risque de concurrence destructrice exercée par les cyber-commerçants sur les articles de marque constitue un argument supplémentaire incitant à penser que les marques de distributeurs sont appelées à occuper une place croissante dans le fonctionnement des marchés de biens de consommation.

#### **2.4.2 Exploiter les synergies entre le magasin et le site**

Enfin, la grande distribution ne doit pas nécessairement considérer le commerce électronique comme une forme de vente concurrente contre laquelle il convient de réagir ou bien sur laquelle il s'agit de prendre position. La vente en ligne peut constituer pour une enseigne un complément pertinent au commerce en magasin.

Le site Internet d'un distributeur peut, en premier lieu, être utilisé comme un vecteur de communication. Il constitue une opportunité de plus d'entretenir le contact avec les clients, hors de leur présence dans le magasin, par l'offre de services spécifiques : aide à la mise en service des produits, aide à la maintenance, conseils d'utilisation, accès à des produits complémentaires... Le caractère interactif d'Internet offre au distributeur un outil performant au profit de sa politique de personnalisation et de fidélisation.

Le site Internet d'un distributeur peut aussi aider le consommateur à préparer son achat par la consultation de fiches techniques, de tableaux comparatifs, de conseils d'experts... Le défrichage de l'offre effectué, le consommateur pourra, s'il le souhaite, se tourner vers un magasin afin d'approfondir son évaluation de l'offre (informations tacites) ou tout simplement pour avoir le plaisir de se rendre dans

le point de vente, de flâner au milieu des produits, de prendre possession personnellement et immédiatement de l'article désiré, de poursuivre ensuite sa "balade commerciale" dans les boutiques environnantes... Inversement, Internet peut constituer un moyen de conclure une vente engagée en magasin. Le consommateur, qu'il soit fortuitement de passage ou en balade commerciale, est entré dans un point de vente, a réalisé un premier contact avec l'offre, a demandé conseil à un vendeur mais, pour une raison ou pour une autre (le besoin de réfléchir, de prendre des mesures, de consulter un tiers, d'étudier les données techniques, ou tout simplement par manque de temps, par souci de ne pas sortir encombré ...), l'acte d'achat n'est pas conclu immédiatement. Le client pourra alors, une fois sa décision prise, passer sa commande de son domicile, à partir de son terminal connecté sur le site du commerçant.

L'exploitation d'un site sur Internet peut également permettre d'étoffer l'offre en magasin et résoudre le conflit entre le besoin de surface de vente de taille croissante (plus de références, plus d'espace pour les mettre en valeur) et la difficulté d'obtenir des autorisations d'agrandissement. Ainsi, *"le commerce électronique va permettre de sauter la barrière des mètres carrés imposée par la loi Raffarin. Les petits magasins pourront avoir une offre d'hyper, et les hypers celle d'un magasin spécialisé"*<sup>35</sup>. Internet peut en effet faciliter la virtualisation de l'offre en magasin. Un certain nombre de produits (les plus encombrants et / ou ceux qui, plus rarement demandés, souffrent d'une rotation plus lente) pourront n'être que présentés en magasin, par l'exposition d'un échantillon ou simplement sur catalogue (papier ou, mieux, électronique). Le consommateur désirant acquérir l'un de ces produits pourra adresser sa commande via Internet, de chez lui ou du point de vente. Cette association commerce physique-commerce électronique permettant d'élargir l'offre de points de vente de dimension relativement modeste devrait être particulièrement recherchée par les groupements d'indépendants souvent pénalisés dans la course à l'augmentation de la taille moyenne des points de vente. Elle pourrait également être exploitée par des enseignes cherchant à développer des univers et celles qui seraient tenter de faire évoluer leurs points de vente vers le modèle de show room, lieu de mise en situation des produits, où tout l'espace est mis au service de l'évocation de l'immatériel à la base du concept, du confort du consommateur, de la convivialité... De tels points de vente fonctionneraient avec un stock minimum, les consommateurs étant invités, une fois leur choix effectué, à passer leur commande sur un terminal. Enfin, la virtualisation de l'offre pourrait être particulièrement recherchée par des réseaux encore peu étoffés et couvrant mal le territoire national (jeune enseigne, enseigne étrangère tentant de s'implanter en France...) : les magasins joueraient en quelque sorte le rôle de porte-drapeau, de vitrine

---

<sup>35</sup> M.E. Leclerc, *Libération*, 30 avril 1999.

de l'enseigne ; le défaut de capillarité du réseau serait compensé par la présence sur Internet. Ce couplage permet au petit réseau d'accroître rapidement sa présence commerciale tout en minimisant le risque et l'engagement en capital. Habitat, face à ses mauvais résultats sur le marché américain, avait dû revendre ses 17 magasins. En 1997, l'enseigne de meubles engageait une nouvelle offensive sur ce marché, articulée autour de l'expédition de 300 000 catalogues et de l'ouverture d'un site Internet. L'investissement total ne s'est élevé qu'à un million de francs.

### 3 CONCLUSION

---

L'analyse exploratoire qui a été menée dans ce rapport conforte le sens commun :

- le commerce électronique n'est pas un épiphénomène. Il est promis à un développement très rapide dans les prochaines années et est appelé à entrer dans les habitudes de consommation de la majeure partie de la population ;
- le commerce en magasin n'est pas pour autant condamné et a certainement encore devant lui de belles perspectives de développement.

Commerce électronique et commerce en magasin doivent sans doute être davantage analysés dans leur complémentarité plutôt que pensés comme des formules frontalement concurrentes (ce qui n'exclut pas de très fortes substituabilités pour certaines catégories de produits et certains segments de clientèle). L'apparition du commerce électronique intervient d'ailleurs précisément au cours d'une étape de l'histoire du commerce durant laquelle les formules commerciales (format de magasin, localisation, positionnement marketing) tendent à se multiplier et à se diversifier afin d'apporter des réponses de plus en plus précises à la diversité des besoins des consommateurs. Ces derniers se montrent réceptifs à ces stratégies de différenciation / segmentation, et étendent la palette des formules qu'ils fréquentent, exploitant de la sorte les avantages comparatifs de chacune. Le commerce électronique vient enrichir encore la palette et offre à des consommateurs de plus en plus stratèges de nouveaux moyens d'effectuer leurs achats de manière à optimiser leurs objectifs dans toute leur diversité. L'analyse micro-économique qui a été menée dans ce rapport, à partir de la décomposition du processus d'achat, avait pour ambition de tenter de préciser les modalités de la complémentarité.

Cependant, même si commerce électronique et commerce physique sont complémentaires, le premier va nécessairement empiéter sur le territoire du second, au moment même où la grande distribution ressent pour la première fois de son histoire l'approche de la saturation de son potentiel naturel de

croissance. De même, pour éviter une concurrence destructrice, les deux formes de commerce vont devoir cultiver leurs spécificités. Le développement du commerce électronique va ainsi nécessairement provoquer des restructurations importantes dans le paysage commercial. Nous sommes sans doute effectivement en train de vivre une véritable révolution commerciale ; mais celle-ci réside tout autant dans l'invention d'une nouvelle forme de commerce dématérialisé que dans la modernisation en profondeur de la distribution en magasin. La pression du commerce électronique conduira certainement le commerce physique à accélérer les mutations engagées depuis une dizaine d'années, consistant à amender le modèle des origines (le discount issu du fordisme) pour découvrir des voies de rencontre des nouvelles attentes des clients et de nouvelles méthodes de production du service commercial qui soient en phase avec les caractéristiques du système économique et social émergent.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- AGLIETTA M. [1976], *Régulation et crises du capitalisme*, Calmann-Levy, Paris.
- BENOUN M., HÉLIÈS-HASSID M.-L. [1993], *Distribution. Acteurs et Stratégies*, Economica, Paris.
- BOUVERET-GAUER M. [1997], "De la boutique au grand magasin. Cinquante ans de nouveauté à Paris 1820-1870", in Jacques Marseille (ed.), *La révolution commerciale en France. Du "Bon marché" à l'hypermarché*, Le Monde Editions, coll. "Mémoire d'entreprises", Paris.
- BOYER R. [1986], *La théorie de la régulation : une analyse critique*, La Découverte, coll. Agalma, Paris.
- CAMBORDE P. [1997], "L'installation de Félix Potin à Paris. Le choix d'un métier", in Jacques Marseille (ed.), *La révolution commerciale en France. Du "Bon marché" à l'hypermarché*, Le Monde Editions, coll. "Mémoire d'entreprises", Paris.
- CHANDLER A. [1977], *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass. Traduction française, *La main visible des managers. Une analyse historique*, Economica, Paris, 1988.
- FOURASTIER J. [1977], *Les Trente Glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Hachette Littérature, coll. "Pluriel", Paris, nouvelle édition, 1998.
- FREEMAN C., PEREZ C. [1988], "Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behavior", in Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G. and Soete L. (ed.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London & New York, pp.38-66.
- FREEMAN C., SOETE L. [1990], "Fast Structural Change and Slow Productivity Change : Some Paradoxes in the Economics of Information Technology", *Structural Change and Economic Dynamics*, vol.1, n°2, December, pp.225-242.
- JEFFERYS J.B., KNEE D. [1963], *Le commerce de détail en Europe*, Presse Universitaires de France, Paris.
- LEPAGE H. [1982], *Vive le commerce ! Services, distribution, croissance*, Dunod, Paris.
- LORENZ F. (sous la direction de) [1999], *La nouvelle donne du commerce électronique. Réalisations 1998 et perspectives*, Les Editions de Bercy, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris.
- LORENZI J.-H., PASTRÉ O., TOLÉDANO J. [1980], *La crise du XXème siècle*, Economica, Paris.
- MARTIN M. [1992], *Trois siècles de publicité en France*, Paris, Odile Jacob.
- QUAINON E. [1999], "Internet : quelle stratégie pour les principaux acteurs", *Conjoncture*, Paribas, septembre, pp. 21-31.
- THIL E. [1964], *Combat pour la distribution. D'Edouard Leclerc aux supermarchés*, Arthaud, coll. "Notre temps", Paris.
- WOLTON D. [1999], *Internet et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*, Flammarion, Paris.
- WORONOFF D. [1994], *Histoire de l'Industrie en France du XVI<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Seuil, Paris.

Dépôt légal : Septembre 2000

ISSN : 1257-9807

ISBN : 2-84104-158-1

