

CAHIER DE ReCHERCHE

JANVIER 2003



N° 180

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE 5 ANS APRES : QU'AVONS-NOUS APPRIS ?

Philippe MOATI

CRÉDOC - Université Paris 7

avec

Séverine BONNET

Caroline JACQUOT

Département "Dynamique des marchés"

CRÉDOC

L'ENTREPRISE DE RECHERCHE

Crédoc - Cahier de recherche. N°
0180. Janvier 2003.

R7 181



0000131773/ ex 01

CRÉDOC Bibliothèque

Alexandrie™

X

CRÉDOC

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE 5 ANS APRÈS : QU'AVONS-NOUS APPRIS ?

N° 180

JANVIER 2003

Philippe MOATI

CRÉDOC – Université Paris 7

avec

Séverine BONNET

Caroline JACQUOT

Département "Dynamique des marchés"

142, rue du Chevaleret

7 5 0 1 3 - P A R I S

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
1. UN BREF ÉTAT DES LIEUX	5
1.1 La diffusion d'Internet se poursuit à un rythme rapide... ..	5
1.2 ... qui entraîne la croissance du e-commerce	8
2. LES CYBERCONSOMMATEURS	13
2.1 Un profil typé mais en voie de banalisation	13
2.1.1 Le profil de l'internaute	13
2.1.2 Le profil du cyberconsommateur	14
2.2 Les obstacles déclarés à l'achat en ligne	17
2.3 La fréquence d'achat et les montant dépensés	19
2.4 Quels achats sur Internet ?	21
2.5 Pourquoi acheter en ligne ?	24
2.6 Le comportement d'achat du cyberconsommateur.....	25
2.6.1 Comment le cyberconsommateur choisit-il les sites marchands ?	25
2.6.2 Comment le cyberconsommateur choisit-il les produits achetés sur le Net ?.....	31
2.7 Conclusion sur la demande.....	33
3. L'OFFRE EN LIGNE	35
3.1 L'heure du "shake-out"	35
3.2 A qui a profité le shake-out ?.....	38
3.3 Voit-on émerger un "design dominant" en front-office ?	46
3.3.1 La boutique en ligne	47
3.3.2 La galerie marchande.....	51
3.3.3 Le site communautaire	54
3.4 Des positionnements marketing relativement peu affirmés	63
3.4.1 Les "cyberdiscounters"	63

3.4.2 L'ancrage "achat pratique"	66
3.4.3 Le modèle de l'audience.....	68
3.4.4 Un ventre mou au positionnement peu affirmé	70
3.5 Des incertitudes persistantes sur la gestion du back-office	70
3.5.1 Le recrutement des clients.....	71
3.5.2 Les systèmes d'information	72
3.5.3 La chaîne logistique.....	75
3.5.4 Quelle division du travail le long de la chaîne de valeur ?	79
3.6 Conclusion sur l'offre.....	82
4. E-COMMERCE ET COMMERCE EN MAGASIN : ENTRE CONCURRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ	85
5. CONCLUSION GÉNÉRALE	89
BIBLIOGRAPHIE	93

INTRODUCTION

On peut dater symboliquement le démarrage du commerce BtoC¹ sur Internet par la création d'Amazon aux États-Unis en 1995. Cette start-up, "pure player", donc étrangère au monde du commerce de détail, est à l'origine un modèle économique du commerce électronique et s'est rapidement imposée comme une référence. 1995 marque également les premiers pas du commerce électronique BtoC en France, avec notamment l'ouverture de sites marchands par les leaders de la vente par correspondance (Les 3 Suisses et La Redoute). Il faudra cependant attendre 1997 pour que le e-commerce se donne à voir comme un véritable nouveau circuit de distribution. Un marché se forme alors, à la faveur, d'une part, de l'enrichissement de l'offre consécutif à la création d'une multitude de start-ups portées par la vague de la "nouvelle économie" et à l'entrée à plus ou moins grande échelle de poids lourds de la "distribution physique" et, d'autre part, de la croissance très rapide du nombre d'internautes qui apparaissent comme autant de clients potentiels.

Les premiers pas du commerce électronique vont donner lieu à avalanche de commentaires, de diagnostics, de pronostics. Jusqu'à la fin des années 90, la tonalité générale est plutôt à l'optimisme. La plupart des observateurs, sans doute influencés par des prévisions consistant bien souvent à prolonger des courbes de croissance exponentielles, prévoyaient alors un avenir radieux à ce nouveau secteur d'activité. L'idéologie véhiculée à cette même période par le vocable de "nouvelle économie" laisse entendre que les pays industrialisés sont en train de vivre une nouvelle révolution industrielle fondée sur les technologies de l'information et de la communication, qui affecte de manière radicale nos manières de produire, de distribuer et de consommer les richesses, voire qui serait à l'origine d'une redéfinition des mécanismes économiques fondamentaux qui gouvernent la compétitivité des firmes et la croissance des nations.

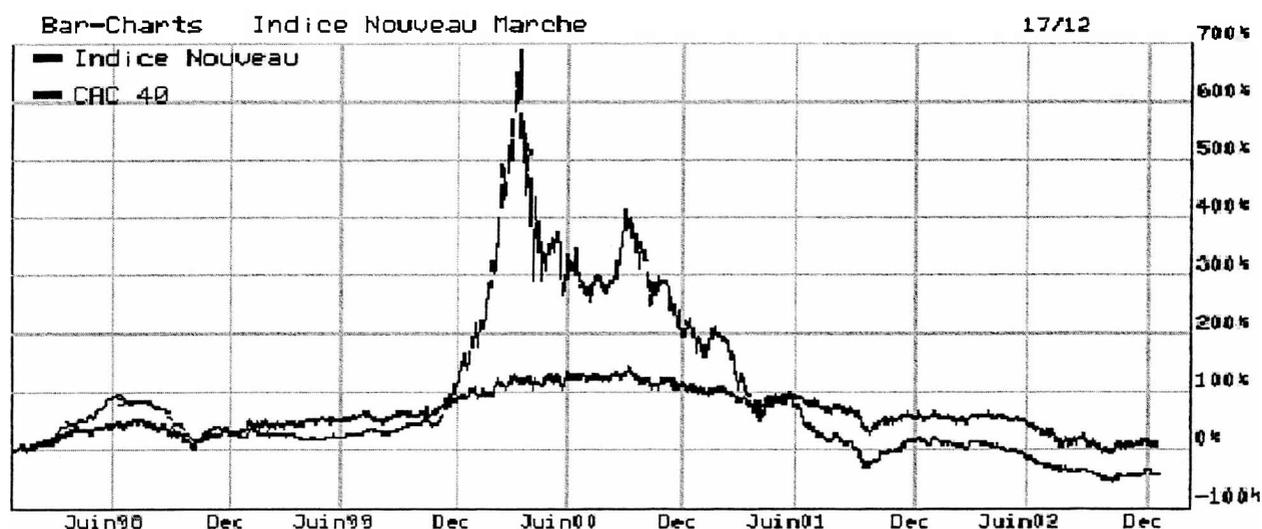
Dans ce contexte d'euphorie collective, certains n'hésitent pas à voir dans la naissance du commerce électronique les soubresauts d'une nouvelle "révolution commerciale", d'une portée au moins aussi importante que celle qui s'est déroulée dans le sillage du développement des premières grandes surfaces discount. À l'issue de cette révolution, le commerce électronique aurait vocation à devenir un

¹ "Business to Consumer", c'est-à-dire vente aux particuliers, commerce de détail, par opposition au "BtoB", Business to Business, qui est du commerce interentreprises.

circuit de distribution dominant, provoquant de graves difficultés dans le monde du commerce "traditionnel".

L'éclatement, à partir de mars 2000, de la bulle spéculative qui s'était formée autour des valeurs technologiques a brusquement modifié la donne. Objectivement tout d'abord, en provoquant l'assèchement des sources de financement indispensables à la création et au développement des acteurs de ces nouveaux secteurs, et en contribuant à l'entrée en récession des grands pays industrialisés. Subjectivement ensuite et surtout, par la remise en cause de la "convention Internet", c'est-à-dire par une réévaluation collective, à la baisse, de la portée réelle d'Internet et des activités qui lui sont liées. Dans le commerce électronique, le passage de l'eau chaude à l'eau froide s'est trouvé par ailleurs favorisé par une croissance de l'activité moins rapide qu'attendu par certains, et par la persistance de résultats financiers catastrophiques mettant en doute la possibilité de voir émerger des modèles économiques rentables.

Évolution de l'indice du nouveau marché à Paris²



Source : Boursorama.com

Comme dans tout mouvement de balancier, la vague de pessimisme concernant les perspectives du commerce électronique est sans doute tout aussi excessive que l'euphorie des premières années. Et

² Le nouveau marché, équivalent national du Nasdaq américain, est celui où sont cotés les titres de sociétés de haute technologie. Si la plupart des start-ups françaises issues de la net-économie qui ont été introduites en bourse l'ont été sur le nouveau marché, le champ d'activité couvert par les entreprises cotées au nouveau marché dépasse de beaucoup celui du commerce électronique. L'évolution de l'indice du nouveau marché au cours de cinq dernières années, qui est proprement spectaculaire, est cependant très représentative de l'intensité du mouvement de balancier qu'a connu l'intérêt de la communauté financière pour les pionniers du e-commerce.

comme souvent dans la vie économique, l'état de l'opinion collective et des anticipations des acteurs comporte des effets auto-réalisateurs. Dans le domaine du commerce électronique, ceci se traduit par le tarissement du gisement d'innovations que constituait l'afflux de start-ups, ainsi que par le relâchement de l'effort d'engagement d'un certain nombre de grands distributeurs dans ce nouveau circuit (quand il ne s'agissait pas d'un désengagement pur et simple). La réduction très significative de l'effort de communication des acteurs du e-commerce se combine avec la désaffection de la presse grand public à l'égard d'un sujet dont elle avait rempli ses colonnes. La promotion du e-commerce vis-à-vis du public est désormais beaucoup moins soutenue, alors que le processus de diffusion d'Internet et de la pratique du e-commerce est encore loin d'être achevé.

Au final, le commerce électronique est-il proprement révolutionnaire, l'épisode contemporain étant destiné à apparaître, *a posteriori*, comme un simple accroc dans une dynamique de croissance ? Ou bien faut-il penser que l'on a fait "beaucoup de bruit pour rien", et que le e-commerce est en train de révéler sa portée véritable, une forme hi-tech de vente par correspondance condamnée à n'enregistrer de franches percées que sur un tout petit nombre de marchés et, ailleurs, à rester cantonné à une position de circuits de niche ? Ce rapport ne prétend pas apporter de réponse tranchée à ces questions fondamentales. Son objectif, beaucoup moins ambitieux, consiste à faire le point, à n+5, de l'état du e-commerce et de la connaissance qui s'est constituée au cours des dernières années autour de cet objet.

Les premières années d'une nouvelle activité économique sont toujours marquées par une importante effervescence qui traduit un processus d'émergence par tâtonnement. À la recherche des "bonnes pratiques", les entreprises expérimentent. La nouveauté du marché est génératrice d'une incertitude radicale, notamment pour ce qui concerne les caractéristiques de la demande en termes d'attentes et de comportements. Les études de marché sont en la matière de peu d'utilité car la demande ne préexiste pas à l'offre mais se construit au travers de sa confrontation à des propositions concrètes. L'incertitude est forte également (mais sans doute à un degré moindre) pour ce qui est du champ technologique, des opportunités qui naîtront des innovations à venir, des goulets d'étranglement susceptibles d'apparaître... L'incertitude règne aussi concernant l'économie générale de l'activité, et en particulier les caractéristiques des fonctions de coûts, l'existence, l'intensité et le lieu des rendements croissants, les formes adaptées de division du travail le long de la chaîne de valeur... Face à ces multiples sources d'incertitude, les acteurs du marché expérimentent une grande diversité d'approches, ne reposant souvent que sur une information parcellaire, une anticipation, une intuition. Cette diversité d'approches est soumise à l'action sélective de la réalité du marché en formation. Certaines options se révèlent pertinentes (tout au moins à court terme), d'autres moins, contraignant les firmes qui les

avaient adoptées à réviser rapidement leur position ou à quitter le marché. Certains acteurs disposent d'un pouvoir d'influence suffisant pour imposer leur vision du marché et orienter la trajectoire de formation du marché... Ce travail de construction du marché est à l'œuvre dans le secteur du commerce électronique. Les trajectoires sont un peu plus précises aujourd'hui et, même si le secteur est loin d'avoir atteint son régime de croisière, un certain nombre de ses caractères sont en voie de stabilisation.

L'histoire des succès et des échecs, des révisions de stratégies, des entrées et des sorties d'entreprises... a beaucoup à nous apprendre sur les formes dominantes susceptibles de s'imposer dans le commerce électronique. À ces éléments de connaissance que livre l'histoire du secteur s'ajoutent ceux de la littérature académique. Les chercheurs (des économistes, mais surtout des spécialistes du marketing) se sont emparés de ce nouvel objet. Aux premiers travaux nécessairement spéculatifs ont rapidement succédé des approches théoriques formalisées et des études empiriques encouragées par la relative facilité d'accès au matériau statistique. Un champ de connaissance validé selon les critères académiques est en voie de formation³. Il apporte de précieux éléments de validation ou d'invalidation d'un certain nombre d'appréciations spéculatives qui avaient pu être formulées concernant le commerce électronique, son potentiel de croissance et ses modes de fonctionnement.

Nous avons opéré un coup de sonde, d'une part dans l'océan des informations factuelles délivrées au jour le jour, *off line* ou *on line*, par la presse et les instituts spécialisés, et d'autre part dans le flux rapidement croissant des publications académiques. L'image et la compréhension du e-commerce qui émergent de cette mobilisation documentaire – nécessairement incomplète – sont de nature à revenir sur un certain nombre d'affirmations, de présupposés ou d'interrogations qui ont été exprimés alors que le commerce électronique faisait ses premiers pas, et à nous permettre de préciser avec un peu plus de netteté quelles sont les perspectives à moyen terme. Simultanément, de nouvelles zones d'incertitude surgissent.

Après un bref état des lieux d'Internet et du commerce électronique, nous ferons le bilan des connaissances relatives aux cyberconsommateurs et à leurs comportements, pour aborder ensuite l'étude de l'évolution de la structure de l'offre et des stratégies des cyberdistributeurs. Avant de conclure, nous réexaminerons la question de la concurrence ou de la complémentarité entre le e-commerce et le commerce en magasin.

³ Pour une vue générale de l'état de la littérature académique au début des années 2000, voir les surveys très complémentaires de Smith et al. [2000], Kauffman et Walden [2001], et Barwise et al. [2002].

1. UN BREF ÉTAT DES LIEUX

1.1 La diffusion d'Internet se poursuit à un rythme rapide...

Dans l'état actuel de la technologie, la révélation du potentiel économique du e-commerce dépend lourdement de la diffusion de la micro-informatique dans les ménages et de la croissance du nombre des internautes.

Après des débuts laborieux, le micro-ordinateur amorce enfin son entrée en force dans la sphère domestique. Les États-Unis disposent d'une importante longueur d'avance. Dès 1999, le seuil symbolique des 50% de ménages équipés y a été franchi. Désormais, près de 60% des ménages disposent d'un micro-ordinateur dans leur foyer, et l'examen de la courbe de diffusion ne révèle pas d'indices d'un risque de saturation à brève échéance. Très sous-équipés en comparaison de leurs homologues américains⁴, les ménages européens sont en train de rattraper leur retard. Ainsi, en France, le taux d'équipement en micro-ordinateur s'établit à près de 39% au troisième trimestre 2002⁵, contre seulement 19% en 1997 au moment où le e-commerce fait ses premiers pas dans notre pays.

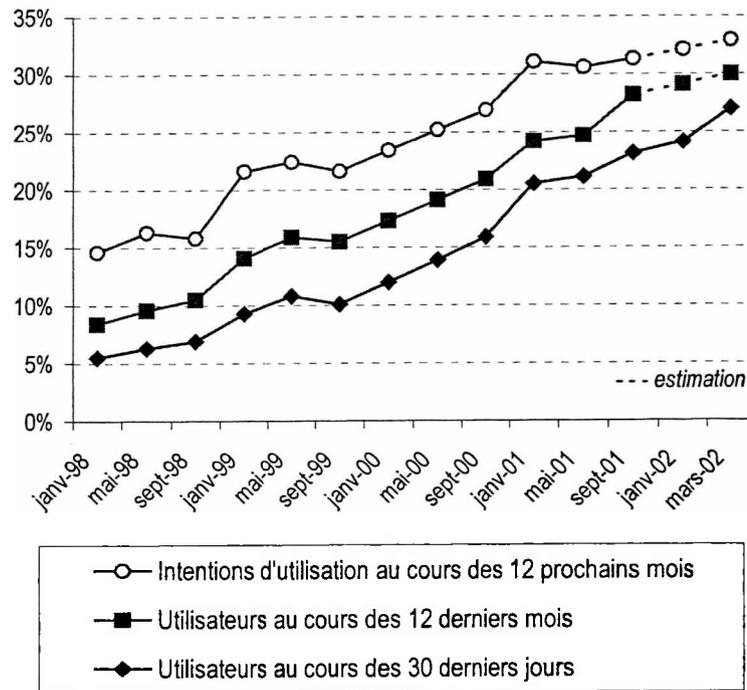
La diffusion du micro-ordinateur s'accompagne de celle de la connexion à Internet. Aux États-Unis, plus de 90% des foyers équipés d'un micro-ordinateur sont connectés. Le seuil des 50% de ménages connectés à Internet a été atteint en 2001. En Europe, ce seuil a déjà été franchi, par exemple, par la Suède, le Danemark ou les Pays-Bas. Avec près de 25% des foyers connectés fin 2002, la France figure plutôt en queue de peloton, mais comparée aux 3,9% de 1998, la diffusion s'est révélée particulièrement rapide. En outre, si l'on tient compte de la possibilité dont bénéficient nombre d'individus de se connecter sur leur lieu de travail, c'est près de 34% des Français de 11 ans et plus qui, selon Médiamétrie, se sont connectés en octobre 2002 au moins une fois au cours du dernier mois⁶.

⁴ Mis à part les pays scandinaves et les Pays-Bas.

⁵ Source : Médiamétrie.

⁶ CSA-TMO annonce un ordre de grandeur similaire avec 27% de la population française de plus de 15 ans utilisatrice au cours du dernier mois et 30% au cours des douze derniers mois.

Évolution du nombre d'internautes
(en% de la population française des 15 ans et plus)



Source : CSA-TMO

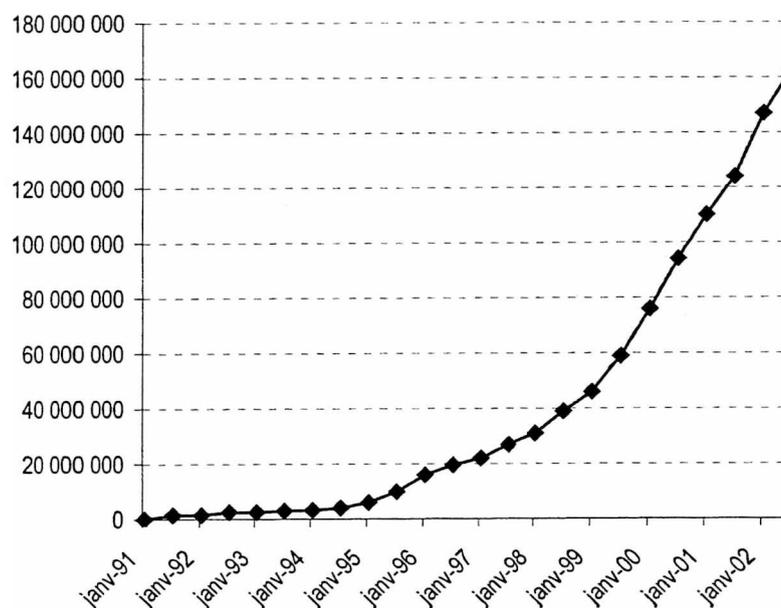
Au total, et quel que soit le lieu d'accès, le monde, en octobre 2002, comptait quelque 600 millions d'internautes⁷, soit une multiplication par 6 en l'espace de 6 ans. La perspective d'atteindre le milliard d'internautes en 2005 n'est sans doute pas irréaliste. Dans ce total, l'Amérique du Nord, l'Europe, mais aussi l'Asie font à peu près jeu égal, avec chacun entre 180 et 190 millions d'internautes.

Cette diffusion de l'accès à Internet est concomitante à la croissance du nombre de sites. Les deux phénomènes s'entretiennent mutuellement, l'enrichissement du contenu sur le Web renforçant l'attractivité d'Internet et aidant à recruter de nouveaux internautes, alors que l'accroissement de la population en ligne crée l'audience encourageant la création de nouveaux sites⁸.

⁷ Source : Nielsen//NetRatings.

⁸ Sans oublier d'évoquer les créations de sites personnels qui établissent un lien direct entre le nombre d'internautes et le nombre de sites.

Évolution du nombre de noms de domaines sur Internet



Source : Internet Software Consortium (www.isc.org)

Les statistiques qui mettent en évidence l'inflation du nombre des internautes sont cependant à interpréter avec précaution. Outre les difficultés méthodologiques associées à leur construction, elles dissimulent une grande diversité dans l'intensité et le contenu de l'usage d'Internet. Ainsi, si l'on considère la population des seuls internautes à domicile s'étant connectés au moins une fois dans l'année, les effectifs sont ramenés à près de 450 millions⁹, alors que seulement 250 millions d'internautes à domicile se sont connectés au cours du dernier mois, ce qui donne une estimation plus réaliste du nombre d'internautes réguliers à domicile qui constituent sans doute la véritable souche de clientèle potentielle du commerce électronique. En dépit de cette réserve, le marché potentiel du commerce électronique atteint désormais un volume non négligeable à l'échelle du monde industrialisé.

La principale incertitude concerne, bien sûr, le niveau du seuil de saturation du taux de connexion. L'écart qui sépare sur ce point la France des pays industrialisés où la diffusion d'Internet a été plus rapide semble témoigner d'une marge importante de développement futur dans notre pays. Signalons cependant que les études d'opinion font ressortir une certaine érosion de l'intérêt suscité chez les ménages par Internet. Le Baromètre CSA Opinion d'avril 2001 n'enregistrait que 6% de Français envisageant de se connecter dans les 12 prochains mois (19% en novembre 1999). Plus grave encore, selon la même enquête, plus de la moitié des Français n'envisageaient pas de franchir le pas dans les

⁹ Source : Nielsen//NetRatings.

années à venir. En dépit de l'enrichissement permanent des contenus accessibles en ligne, le manque d'intérêt constitue l'un des principaux freins à une plus ample diffusion d'Internet. Dans l'enquête Parcours réalisée en décembre 2001 par le groupe Chronos, 46% des personnes interrogées sur leurs perceptions d'Internet déclaraient "ça ne m'intéresse pas", soit une hausse de 16 points de cette proportion par rapport à la vague d'enquête de décembre 2000. Le dégonflement de la bulle financière et médiatique a sans doute contribué à ce changement d'attitude. L'enquête Taylor Nelson Sofres réalisée en 2002 pour France Télécom révèle en outre qu'Internet continue d'apparaître comme complexe à 46% des Français, avec le jeu d'un effet de génération très important, puisque cette proportion tombe à 27% chez les moins de 25 ans mais monte jusqu'à 61% chez les 65 ans et plus. La même enquête fait également ressortir le rôle du prix des ordinateurs comme obstacle à une plus large diffusion des connexions Internet. Repousser les limites du seuil de saturation exigera sans doute un certain délai, correspondant à la fois à l'amélioration des technologies, à la baisse de leur coût¹⁰ et à l'amélioration de leur ergonomie, et à l'évolution démographique qui conduira à changer progressivement l'attitude des "seniors" à l'égard de la technologie.

Le commerce électronique a bien sûr directement profité de la croissance du nombre des internautes.

1.2 ... qui entraîne la croissance du e-commerce

L'institut IDC estime, pour 2001, à 119 millions le nombre de cyberconsommateurs à domicile dans le monde, pour un montant total de transactions de l'ordre de 118 milliards de dollars. Les estimations des autres grands cabinets, bien que convergentes, sont un peu plus modestes (101 milliards de dollars pour eMarketer, 96 milliards de dollars pour Forrester Research...).

Aux États-Unis, le Département du Commerce évaluait le montant des transactions BtoC (hors services de type voyage) à 36 milliards de dollars en 2001. Sur la base des chiffres enregistrés pour les trois premiers trimestres de 2002, on devrait atteindre quelque 45 milliards de dollars pour l'ensemble de l'année. Le commerce électronique, qui représentait 0,5% du commerce de détail américain en 1999, devrait voir sa part de marché s'élever à 1,3% en 2002.

¹⁰ Notons que, selon les données réunies par l'Idate [2002], le coût d'accès à Internet, qui avait fortement diminué à la fin des années 90, a connu une remontée sensible en 2001 par rapport à 2000. Les fournisseurs d'accès considéreraient-ils que la phase de recrutement de la clientèle est terminée ou sur le point de l'être et que l'heure de la rentabilisation est venue ?

Estimation des ventes trimestrielles au détail aux États-Unis : ensemble et e-commerce
(en millions de dollars, données non corrigées des variations saisonnières)

	Ventes au détail (1)		Part du e-commerce dans le total	Évolution par rapport au trimestre précédent		Évolution par rapport à l'année précédente	
	ensemble	e-commerce (2)		ensemble	e-commerce	ensemble	e-commerce
4T99	784 278	5 481	0,7%	8,1%	n.d.	9,1%	n.d.
1T00	711 600	5 814	0,8%	-9,3%	6,1%	11,2%	n.d.
2T00	771 691	6 346	0,8%	8,4%	9,2%	7,4%	n.d.
3T00	765 536	7 266	0,9%	-0,8%	14,5%	5,5%	n.d.
4T00	810 311	9 459	1,2%	5,8%	30,2%	3,3%	72,6%
1T01	724 224	8 256	1,1%	-10,6%	-12,7%	1,8%	42,0%
2T01	805 245	8 246	1,0%	11,2%	-0,1%	4,3%	29,9%
3T01	782 088	8 236	1,1%	-2,9%	-0,1%	2,2%	13,3%
4T01	856 285	11 178	1,3%	9,5%	35,7%	5,7%	18,2%
1T02	743 810	9 880	1,3%	-13,1%	-11,6%	2,7%	19,7%
2T02	825 243	10 265	1,2%	10,9%	3,9%	2,5%	24,5%
3T02	827 461	11 061	1,3%	0,3%	7,8%	5,8%	34,3%

(1) : N'inclut pas les services de restauration.

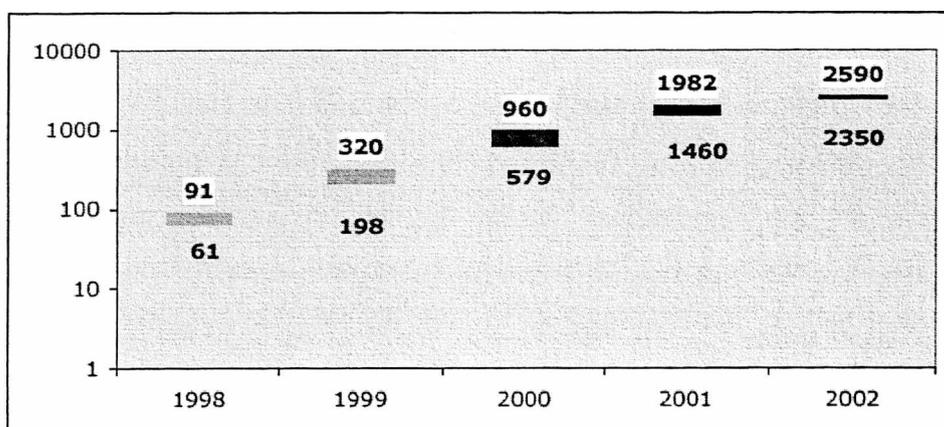
(2) : Ventes de biens et services commandés ou ayant fait l'objet d'une négociation du prix et des conditions de vente sur Internet, extranet, un réseau EDI, via un courrier électronique ou un autre système en ligne. Le paiement peut avoir été ou non effectué en ligne. N'inclut pas les ventes de voyages et de billets de spectacle.

Source : Département du Commerce des États-Unis

Le développement des ventes en ligne en France est beaucoup moins avancé qu'aux États-Unis. Les estimations du montant des transactions réalisées sur Internet fournies par les instituts privés se situent dans une fourchette large allant de 1,5 à 2 milliards d'euros pour 2001, et un montant de l'ordre de 2,3 à 2,6 milliards d'euros est attendu pour 2002. En considérant pour chaque année le milieu de la fourchette des estimations rassemblées par l'Idate, le montant des ventes en ligne a été multiplié par 30 en quatre ans, avec toutefois un ralentissement précoce du rythme de croissance (x3,4 en 1999, x3,0 en 2000, x2,2 en 2001, x1,4 en 2002)¹¹. Notons cependant que ce profil d'évolution, caractéristique d'un marché qui démarre, n'est pas en rupture avec les anticipations qui étaient formulées avant l'éclatement de la bulle spéculative. En particulier, le niveau de transactions attendu pour 2002 est d'un ordre de grandeur conforme à la prévision qu'en avait donné en 1999 le cabinet IDC.

¹¹ Notons qu'aux États-Unis, le taux de croissance n'est "plus" que de l'ordre de 20 à 25% depuis deux ans.

Montant des achats en ligne des ménages, en France, de 1998 à 2002* (en millions d'euros) (estimations en valeurs minimum et maximum)



Sources : Forrester Research Benchmark Group, Jupiter MMXI, IDC, Médiangles

* Pour l'année 2002 il s'agit d'estimations de Forrester Research, Benchmark Group, Jupiter MMXI

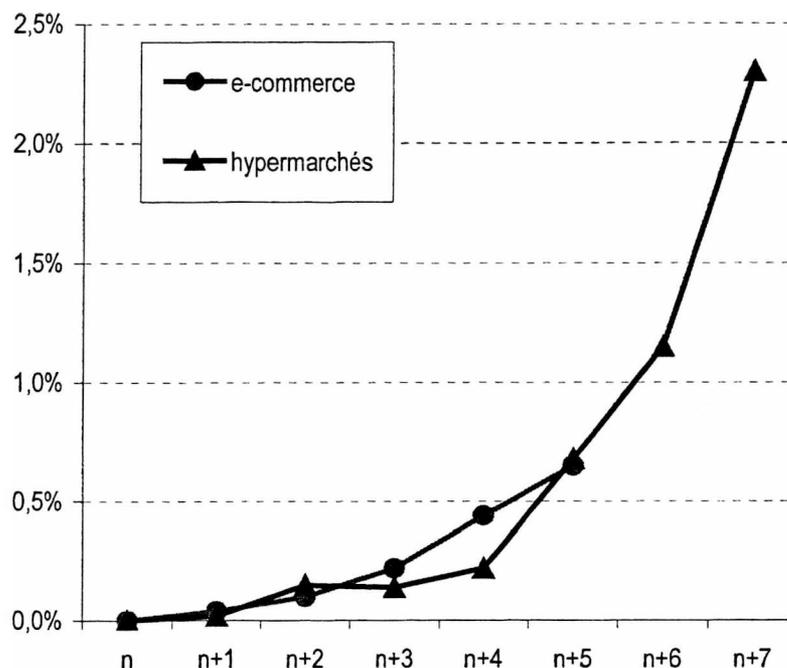
Source : Idate, 2002

Si l'on reporte la valeur moyenne des estimations du marché de e-commerce au chiffre d'affaires total du commerce de détail¹², il ressort que la part de marché du e-commerce en France devrait se situer seulement autour de 0,6% en 2002. Ce chiffre modeste¹³ – qui a quand même connu un triplement en deux ans – ne doit pas être mis en avant pour minimiser la portée du e-commerce et conclure à la faiblesse de son potentiel de développement. A titre purement illustratif, nous avons rapproché l'évolution de la part de marché de e-commerce en France avec celle des hypermarchés au cours des premières années de leur histoire.

¹² En y incluant le chiffre d'affaires du secteur des agences de voyage, car la catégorie tourisme-voyage est généralement intégrée à l'estimation du montant des transactions réalisées par les sites marchands.

¹³ Même à l'échelle du marché de la vente à distance, Internet n'occupe encore qu'une place marginale (2,4% selon la Fédération de la Vente à Distance en 2001, contre 1,4% en 2000).

Dynamique comparée de la croissance de la part de marché du e-commerce et des hypermarchés



N.B. : l'année n de référence est 1963 pour les hypermarchés et 1997 pour le e-commerce. La part de marché des hypers est calculée sur l'ensemble des produits alimentaires et non-alimentaires, alors que celle du e-commerce est calculée sur l'ensemble du commerce de détail (y.c. agences de voyage).

Source : estimations CRÉDOC sur la base des données Insee et Idate

La proximité des deux courbes est frappante. La formule de l'hypermarché, qui a pourtant connu un succès rapide, ne s'est pas imposée du jour au lendemain. Il lui a fallu plus de 6 ans, à partir de l'ouverture du premier magasin, pour franchir le seuil de 1% de part de marché. Aujourd'hui, les hypers occupent près de 20% du marché de l'ensemble des produits alimentaires et non-alimentaires. Loin de nous l'intention de laisser entendre que le e-commerce pourrait connaître la même trajectoire de développement. Cette mise en parallèle a simplement pour vocation de souligner qu'il est très difficile de juger du potentiel de croissance d'un nouveau marché sur la seule base de ses résultats au cours de ses premières années d'existence.

2. LES CYBERCONSOMMATEURS

Après avoir brièvement décrit le profil socio-démographique du cyberconsommateur, nous nous intéresserons à ses comportements d'achat.

2.1 Un profil typé mais en voie de banalisation

Dans l'état actuel des technologies, acheter sur Internet implique le plus souvent d'être un internaute, c'est-à-dire de disposer de l'accès à un micro-ordinateur connecté à Internet. Initialement très typé sur le plan socio-démographique, le profil de l'internaute est en voie de banalisation, entraînant dans son sillage celui du cyberconsommateur.

2.1.1 Le profil de l'internaute

Les premières générations d'internautes affichaient des spécificités socio-démographiques extrêmement marquées. Masculin, jeune, urbain, CSP+, technophile, l'internaute-type cumulait la possession d'un capital technique, économique et culturel. Ce profil est en train de se diluer à la faveur de la démocratisation de l'accès à Internet. Par exemple, les hommes ne représentent plus que 57% des internautes français au cours du troisième trimestre 2002, contre 80% quatre ans plus tôt¹⁴. Aux États-Unis, les femmes sont désormais majoritaires... Si les jeunes demeurent sur-représentés, leur poids diminue régulièrement au profit de leurs aînés. La part des 50-64 ans est passée, selon Médiamétrie, de 10% du nombre total des internautes français en 1999 à 16% en 2002. Les plus de 65 ans boudent encore massivement (et sans doute pour longtemps) l'usage d'Internet. Le même constat de banalisation peut être dressé concernant les catégories socio-professionnelles ou le lieu de résidence. Au total, c'est donc le spectre de la "fracture numérique" qui s'éloigne¹⁵, même si la démocratisation de l'accès à Internet demeure incomplète et ne dit rien du contenu qualitatif de l'usage que les différentes

¹⁴ Source : Novartis.

¹⁵ Voir Bigot [2002].

catégories sociales font de ce nouveau média, qui peut tout aussi bien constituer un facteur d'enrichissement culturel et de développement des relations sociales qu'un nouvel instrument d'aliénation¹⁶.

2.1.2 Le profil du cyberconsommateur

Si, aujourd'hui, la quasi-totalité des cyberconsommateurs est composée d'internautes, seule une fraction des internautes achète en ligne. Les enquêtes convergent pour souligner que l'achat en ligne n'est qu'une motivation très secondaire de l'utilisation d'Internet, dont l'attractivité continue de résider de manière prioritaire dans la capacité à communiquer et dans l'accès à l'information. Selon une étude Taylor Nelson Sofres réalisée en 2002 pour France Télécom, les Français, internautes ou non, attendent tout d'abord d'Internet de s'instruire et d'approfondir leurs connaissances (84%), de trouver des informations sur leurs passions ou leurs centres d'intérêt (83%), d'échanger des mails avec des amis (78%), de faire des démarches pratiques comme la réservation de billets de train (68%), de visualiser et réserver des lieux de vacances (65%), de trouver des "bons plans", de bonnes adresses (63%), de télécharger de la musique ou des images (59%)... On notera en revanche le faible attrait pour la possibilité de faire ses courses sans se déplacer (18%).

Selon l'étude Global e-Commerce Report 2002 de l'institut Taylor Nelson Sofres, en moyenne sur les 37 pays couverts, seulement 15% des internautes¹⁷ ont procédé à un achat en ligne au cours du dernier mois, ce qui représente environ 5% de la population de l'ensemble des pays étudiés. Le "taux de transformation"¹⁸ est plus important dans les pays comptant une part importante d'internautes. Il s'élève en moyenne à 18% dans les pays où la proportion d'internautes dépasse les 40%. Avec 32%, les États-Unis affichent le plus fort taux. La France, avec 19%¹⁹, est très en deçà de l'Allemagne (26%) ou du Royaume-Uni (23%), même si elle fait sensiblement mieux que la Belgique (10%), l'Espagne (10%) ou l'Italie (7%)...

Cette relation observée entre degré de diffusion d'Internet et taux de transformation des internautes en cyberconsommateurs est le signe de l'influence du niveau de pouvoir d'achat sur l'intensité de la diffusion d'Internet et de la pratique du commerce électronique ; elle peut également s'interpréter comme la manifestation de ce que l'usage d'Internet pour les achats réclame un certain apprentissage

¹⁶ Voir Castells [2001].

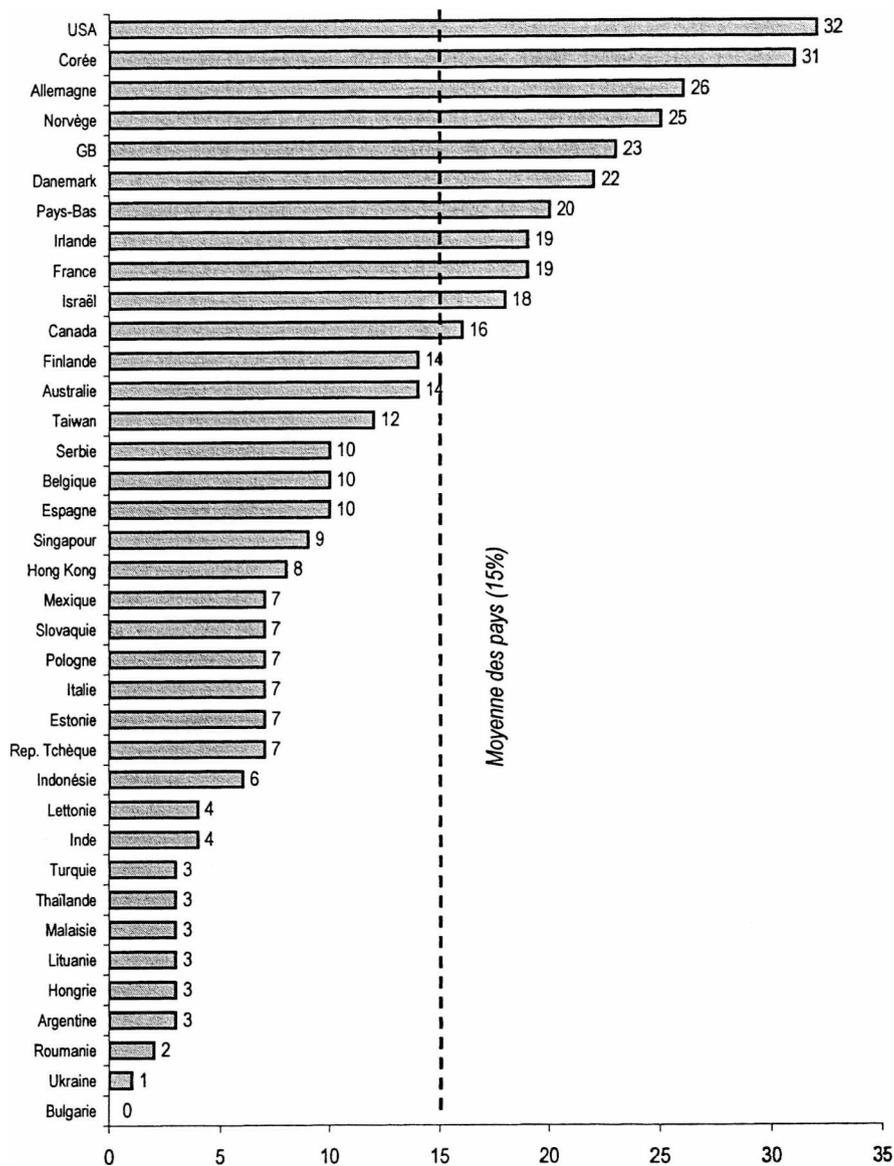
¹⁷ Personne s'étant personnellement connectée, quel que soit le lieu de connexion, au cours du dernier mois.

¹⁸ Entendu ici comme par la part des cyberconsommateurs dans l'ensemble des internautes.

¹⁹ Médiamétrie, en comptabilisant comme cyberconsommateurs les internautes ayant effectué un achat en ligne au cours des 6 derniers mois, obtient un taux de transformation de 31,4% pour le troisième trimestre 2002.

qui conduit à la banalisation de l'outil. Cette hypothèse est confortée par la progression régulière du taux de transformation dans les pays où ce taux est relativement faible. De même, pour la France, il ressort des données du baromètre Multimédia de Médiamétrie une nette relation entre la propension à acheter en ligne et l'ancienneté de l'usage d'Internet : au deuxième trimestre 2002, 45% des internautes connectés depuis plus de trois ans avaient effectué un achat en ligne au cours des six derniers mois, contre seulement 27% pour l'ensemble des internautes²⁰.

Pourcentage d'internautes ayant acheté des produits ou des services en ligne au cours du derniers mois



Source : GeR 2002, Taylor Nelson Sofres Interactive

²⁰ Cette estimation du taux de transformation, qui dépasse largement celle de Taylor Nelson Sofres, tient à une définition plus généreuse du cyberconsommateur comme une personne ayant réalisé un achat en ligne au cours des *six derniers mois*.

Ainsi, pour de nombreux pays (dont la France), la croissance du nombre des cyberconsommateurs est en fait propulsée par deux moteurs : la progression du nombre des internautes et la croissance du taux de pénétration. La combinaison de ces deux moteurs serait à l'origine pour la France, toujours selon Taylor Nelson Sofres, d'un quasi-doublement chaque année de la part des cyberconsommateurs dans la population française (2% en 2000, 4% en 2001, 7% en 2002²¹). Notons cependant que l'on observe, dans certains pays caractérisés par un très fort taux de transformation (les États-Unis, l'Allemagne, la Grande-Bretagne), une légère diminution de ce taux entre 2001 et 2002 (qui est d'ailleurs responsable de la stabilité du taux de transformation moyen calculé sur l'ensemble des pays enquêtés). On manque bien sûr de recul pour interpréter cette évolution. Elle donne cependant l'image d'un marché du e-commerce restreint à une cible étroite, que seul l'approfondissement de la diffusion d'Internet est susceptible d'élargir en termes absolus. Une telle conclusion – qui s'appuie sur un constat statistique fragile – est entachée d'un raisonnement "toutes choses égales par ailleurs", dans un contexte où les évolutions technologiques, juridiques... sont susceptibles, avec les dynamiques endogènes de l'offre et de la demande, de conduire à d'importantes modifications des conditions de base.

Puisque les cyberconsommateurs ne constituent encore aujourd'hui qu'un groupe minoritaire dans l'ensemble des internautes, affichent-ils un profil spécifique ? Les études disponibles s'accordent à décrire un cyberconsommateur au profil socio-démographique plus typé encore que celui des internautes : plus masculin, davantage issu des catégories sociales supérieures, il témoigne également d'une sur-pondération, non pas des plus jeunes, mais des tranches d'âge comprises entre 25 et 39 ans. Il ressort également des enquêtes que la proportion de cyberconsommateurs est plus forte parmi les internautes réguliers (51% chez les internautes qui se connectent tous les jours contre 15% pour ceux qui se connectent de une à trois fois par mois)²². De même, la connexion à haut débit est associée à une plus forte propension à acheter en ligne (44% de cyberconsommateurs parmi les connectés à haut débit, contre 31% parmi l'ensemble des internautes)²³.

Il s'agit là, bien évidemment, d'un profil moyen. En réalité, les caractéristiques des cyberconsommateurs sont fortement variables selon le type de produits achetés sur Internet. Ainsi, par exemple, la

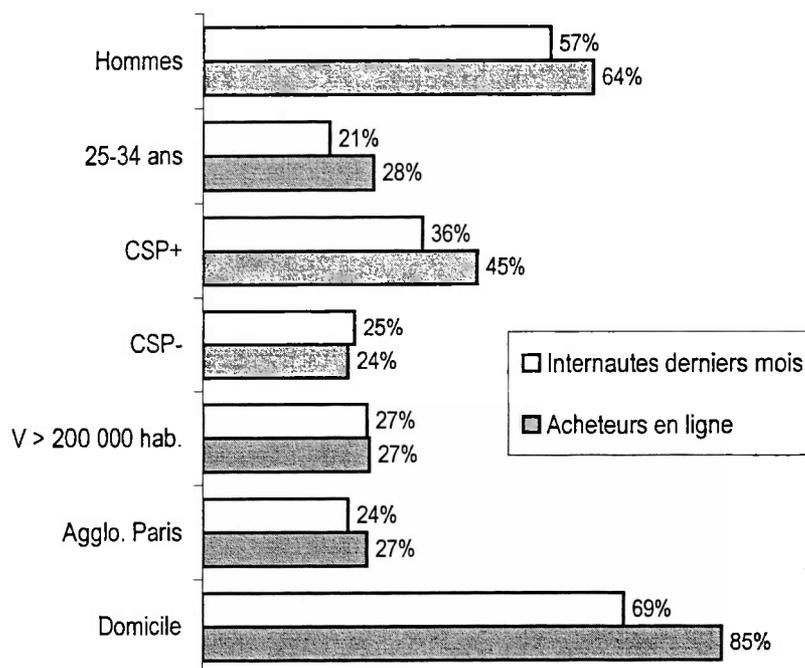
²¹ 10% de la population française si l'on étend la définition du cyberconsommateur à l'ensemble des internautes ayant effectué un achat en ligne au cours des six derniers mois (source : Médiamétrie).

²² Étude Médiamétrie Nielsen//NetRatings pour l'ACSEL (2002).

²³ Id.

clientèle des cybermarchés, selon l'IFM²⁴, se distingue par sa dominante féminine (70 à 75%) et par la sur-pondération des familles avec jeunes enfants. A l'inverse, selon les résultats de l'enquête NetValue pour France Télécom, les sites marchands de produits culturels, en 2000, étaient fréquentés à 73% par des hommes...

Profils comparés des internautes et des cyberconsommateurs (3^{ème} trimestre 2002)



Source : Médiamétrie, Baromètre multimédia

Le profil des cyberconsommateurs, comme celui de l'ensemble des internautes, se banalise rapidement. Par exemple, selon les données de Médiamétrie, la part des hommes, qui était de 89% en 1998, n'est plus en 2002 que de 64%. En 2001-2002, la progression du nombre des cyberconsommateurs a été particulièrement marquée parmi les ouvriers / employés et les habitants des villes moyennes...

2.2 Les obstacles déclarés à l'achat en ligne

Cette spécificité marquée du profil des cyberconsommateurs semble indiquer l'existence d'un potentiel de croissance associé à une dynamique de banalisation de ce profil. Pour que cette dynamique puisse s'opérer, il convient cependant que soient levées les principales réserves exprimées par les consom-

²⁴ IFM [2002].

mateurs à l'encontre du commerce électronique. Là encore, les enquêtes sont unanimes à pointer le risque et l'incertitude comme principaux freins à la diffusion de la pratique des achats en ligne. Comme l'indique l'enquête Taylor Nelson Sofres réalisée en 2001 dans 37 pays, le risque associé au paiement en ligne est le principal motif mis en avant par les internautes qui ne sont pas cyberconsommateurs. Selon la même enquête, les trois facteurs de freins suivants, exprimés par les internautes ne pratiquant pas l'achat en ligne, relèvent eux aussi du registre du risque et de l'incertitude. On relèvera la spécificité des réponses des internautes français avec la très forte polarisation sur la réticence à communiquer son numéro de carte bancaire²⁵.

Motifs de non-achat en ligne par les internautes n'ayant pas acheté en ligne, en 2002
(réponses multiples possibles)

	Moyenne des 37 pays	France
Ne veut pas donner son numéro de carte bancaire / problèmes de sécurité	30	43
C'est plus sûr d'acheter des produits ou des services dans un magasin	28	8
C'est plus facile / plus agréable d'acheter dans un magasin	25	8
On ne sait pas ce qu'on achète	21	9
Je n'ai pas confiance dans les marques en ligne / manque de confiance	15	4
C'est trop difficile / manque de connaissances	10	6
Les prix sont trop élevés / attend des prix plus bas sur Internet	9	3
Les délais de livraison sont trop longs / autres problèmes de livraison	8	3
Les produits / services trouvés sur Internet ne sont pas intéressants	8	3

Source : GeR, Taylor Nelson Sofres Interactive

Il est probable que la sécurité des transactions sur Internet – qui, en réalité, est déjà élevée – s'améliorera encore dans les prochaines années et que le bouche à oreille au sein des réseaux sociaux contribuera à améliorer l'information des consommateurs sur le niveau réel du risque encouru.

²⁵ Ce point est confirmé par l'enquête Consommation du CRÉDOC sur l'ensemble de la population française (internautes ou pas). En 2001, 49% des personnes interrogées considéraient que la sécurité des paiements sur Internet n'est pas assurée. Elles étaient 21% à regretter "ne pas pouvoir bien voir ou toucher les produits". Dans le baromètre CSA Opinion d'avril 2001, 55% des internautes déclaraient ne pas avoir confiance et ne pas être disposés à réaliser des achats sur Internet, 19% ne voyaient pas d'inconvénient à payer un achat en ligne et 22% se disaient réticents mais acceptent de payer des achats sur Internet lorsqu'ils connaissent le site.

Toutefois, il est probable que la mise en avant de l'insuffisante sécurité des paiements pour justifier la non-pratique de l'achat en ligne résulte plus profondément du sentiment diffus d'incertitude ressenti par beaucoup face à un circuit qui, objectivement, expose à un certain nombre de risques spécifiques (mauvaise appréciation de la qualité des produits, défaillance de la livraison...) mais qui, surtout, dérange par sa nouveauté, sa virtualité, par la nécessaire médiation de l'ordinateur... Faire ses achats en ligne est une pratique en rupture par rapport aux comportements d'achat inscrits dans des habitudes bien ancrées (même par rapport à la vente par correspondance sur catalogue). La pratique de l'achat en ligne nécessite donc un apprentissage de ses potentialités et de ses modalités spécifiques. Comme tout apprentissage, celui-ci est générateur d'incertitude et d'anxiété, qui ont cependant vocation à se dissiper avec la banalisation du circuit.

Plusieurs indices convergent pour indiquer que ce processus est en cours et que la méfiance à l'égard du commerce électronique perd du terrain. Selon les données publiées par Médiamétrie, l'indice de confiance des internautes français dans l'achat en ligne a fortement progressé entre le premier semestre 2001 et septembre 2002, passant de 23,2% à 35,9%.

Aux États-Unis, l'indice de confiance Yahoo! / ACNielsen, lancé en 2001 auprès d'un échantillon d'individus internautes ou non, mesure le degré de confiance dans les produits et services délivrés par Internet. En juin 2002, l'indice se situait au niveau 113, soit une croissance de 13% du degré de confiance en un an. A la même date, les intentions d'achat sur Internet au cours du trimestre à venir s'élevaient à 53% de l'ensemble des internautes, contre 42% en juin 2001. Confortant l'idée selon laquelle la confiance placée dans le e-commerce dépend largement de la position des individus dans la courbe d'apprentissage, la même source indique que la confiance est plus forte chez les internautes que chez les non-internautes, et plus forte parmi les gros que parmi les petits utilisateurs d'Internet.²⁶

2.3 La fréquence d'achat et les montant dépensés

Si le développement du marché du e-commerce est étroitement associé à l'évolution du nombre de cyberconsommateurs, il dépend également de l'importance des achats réalisés par chaque cyber-

²⁶ Eastin [2002] a effectué une enquête auprès d'un échantillon d'internautes membres d'un news group afin d'identifier les facteurs favorisant la pratique du commerce électronique (échelle d'intensité à 5 niveaux). Il ressort que les facteurs les plus influents sont : l'expérience de l'achat par téléphone, le sentiment de maîtriser la technologie Internet, la praticité perçue des services, et l'évaluation du bénéfice financier. Par contre, le niveau de risque perçu n'a pas d'influence significative. Ces résultats, obtenus rappelons-le auprès d'un échantillon de membres d'un news group, donc d'internautes "confirmés", confortent l'hypothèse d'un frein à l'usage du e-commerce tenant à l'incertitude et au risque subjectivement perçu, de nature à se desserrer avec la descente de la courbe d'apprentissage.

consommateurs et de son évolution. Selon une étude Yahoo! / ACNielsen réalisée en septembre 2001, près de 80% des cyberconsommateurs américains pratiquent l'achat en ligne une fois par mois ou plus fréquemment, sachant qu'une majorité d'entre eux affichent une fréquence d'achat qui se situe entre une et deux fois par mois. Entre les vagues d'enquête de juin et de septembre 2001, la proportion d'acheteurs réguliers est en croissance.

Ces chiffres manquent bien sûr de finesse, ils ne permettent pas d'identifier les déterminants d'une fréquence d'achat qui doit être éminemment variable selon le type de produits achetés. Ils soulignent cependant que, dans le pays où l'achat en ligne est le plus répandu, acheter sur Internet est devenu un acte "banal" pour une proportion importante de cyberconsommateurs.

**Fréquence d'achat des cyberconsommateurs aux États-Unis :
comparatif juin 2001 / septembre 2001**

	Jun 2001	Septembre 2001
Une fois par mois	33%	33%
Une fois toutes les 2/3 semaines	19%	25%
Une fois tous les 3 mois	20%	11%
Une fois tous les 2 mois	14%	10%
Une fois par semaine voire plus	11%	19%
Plus souvent	4%	2%

Source : Yahoo !, AC. Nielsen - septembre 2001

Les montants dépensés en ligne par les cyberconsommateurs sont encore, en moyenne, généralement modestes. Ils tendent cependant à être plus importants dans les pays où le développement du e-commerce est plus avancé. Ainsi, selon l'enquête de Taylor Nelson Sofres, 61% des internautes français ayant pratiqué l'achat en ligne au cours du dernier mois ont dépensé moins de 100 euros. Cette part tombe à 50% en Grande-Bretagne et à 37% aux États-Unis, où l'institut eMarketer estime que la dépense annuelle moyenne par cyberconsommateur s'élève à 1 089 dollars en 2002.

Une enquête réalisée en 1999 par le BCG aux États-Unis éclaire sous un autre angle l'importance des mécanismes d'apprentissage dans la banalisation des comportements d'achat. Cette enquête souligne l'influence de l'évaluation qui est faite de la première transaction sur le comportement d'achat futur des internautes fraîchement convertis au e-commerce. Les internautes satisfaits de leur première transaction en effectuent en moyenne 12 dans l'année pour un montant total de 500 dollars. Ceux dont la première expérience s'est soldée par un échec ne dépensent que 140 dollars et n'effectuent pas plus

de 4 achats par an. Une illustration de l'étroitesse des interactions entre l'offre et la demande dans le processus d'émergence du marché...

L'utilisation d'Internet pour préparer un achat en magasin (recherche d'information sur les produits, comparaison des prix...) peut participer de ce processus d'apprentissage du e-commerce et constituer un prélude à la pratique de l'achat en ligne. Il s'agit là d'une pratique courante, qui jette un pont entre le e-commerce et le commerce traditionnel sur lequel nous reviendrons. Contentons-nous de mentionner que, selon Taylor Nelson Sofres, en 2002 et en moyenne sur les 37 pays étudiés, la proportion d'internautes ayant au cours du dernier mois fait des recherches sur Internet avant d'acheter *off line*, 15%, était identique à celle des internautes ayant effectué un achat en ligne. De fortes inégalités sont enregistrées selon les pays, avec des taux records de 44 et 45% à Hong-Kong et en Hongrie. En Europe, cette pratique concerne 23% des internautes allemands, mais seulement 13% des internautes français.

2.4 Quels achats sur Internet ?

La propension des consommateurs à effectuer des achats via Internet est très inégale selon les produits. Lorsqu'on prend en considération la variation par produits de la proportion d'internautes pratiquant l'achat en ligne, évaluée en moyenne sur les 37 pays couverts par l'étude de Taylor Nelson Sofres, les livres arrivent en tête avec 23%. Les CD suivent avec 15%. Tous les autres produits affichent un "taux de pénétration" inférieur à la proportion d'internautes pratiquant l'achat en ligne, tous produits confondus (15%), même si l'habillement, les produits électroniques et les séjours et voyages dépassent le seuil des 10%. Très peu d'internautes à ce jour pratiquent l'achat en ligne, par exemple de jouets, d'articles de sport, de bijoux ou d'automobiles. L'inégale propension des internautes à acheter en ligne telle ou telle catégorie renvoie, pour une part, à la spécificité du profil socio-démographique des internautes (fréquence d'achat de produits culturels, de produits électroniques, d'informatique...), mais aussi aux caractéristiques des produits qui les prédisposent plus ou moins à la vente en ligne (homogénéité et petit volume des livres et des disques, dématérialité des logiciels et des billets de voyage...).

L'évolution des taux de pénétration par produits entre 2001 et 2002 révèle un certain tassement de ce taux dans les familles de produits où il est le plus élevé. Cette évolution – si elle se révèle fondée statistiquement – est sans doute à mettre au compte de l'augmentation du nombre de cyberconsommateurs qui entraîne la banalisation de leur profil, jusque dans les comportements d'achat.

Proportion des internautes ayant acheté les différentes catégories de produits

	2002	2001
Livres	23%	26%
Disques, CD	15%	17%
Habillement	13%	13%
Matériel électrique & électronique	13%	11%
Vacances, voyages	11%	9%
Matériel informatique	10%	10%
Logiciels	8%	10%
Billets de théâtre, de cinéma	8%	7%
Alimentation	7%	8%
Vidéos	5%	5%
Jeux, jouets	4%	5%
Ameublement, décoration	4%	4%
Hygiène, beauté	4%	4%
Voyages d'affaires	4%	4%
Équipement de sport	4%	4%
Bijouterie, accessoires de mode	3%	2%
Produits financiers	2%	4%
Automobiles	1%	1%
Autres	19%	18%

Source : Taylor Nelson Sofres

La même enquête révèle d'importants écarts par pays. Ainsi, la proportion d'internautes réalisant des achats alimentaires en ligne dépasse les 10% en Australie (14%), à Taïwan (13%), en France (11%), en Belgique et en Grande Bretagne (10%). 25% des internautes coréens et américains achètent des vêtements en ligne (c'est aussi le cas de 21% des allemands)...

Les taux de pénétration de l'achat en ligne par produits en France sont assez proches de ceux observés par Taylor Nelson Sofres en moyenne sur le 37 pays étudiés. On notera la moindre fréquence d'achats de produits électroniques, et le sur-développement de l'achat de vidéos et de produits alimentaires.

Proportion des internautes français ayant acheté les différentes catégories de produits

	2002
Livres	24%
Disques, CD	16%
Habillement	12%
Matériel électrique & électronique	6%
Vacances, voyages	13%
Matériel informatique	9%
Logiciels	6%
Billets de théâtre, de cinéma	8%
Alimentation	11%
Vidéos	13%
Jeux, jouets	4%
Ameublement, décoration	3%
Hygiène, beauté	1%
Voyages d'affaires	3%
Équipement de sport	4%
Bijouterie, accessoires de mode	1%
Produits financiers	2%
Automobiles	1%
Autres	15%

Source : Taylor Nelson Sofres

La répartition du montant des achats en ligne par famille de produits donne une vision assez différente du marché du e-commerce. Selon les données établies par Benchmark Group pour la France en 2000, la catégorie voyage-transport-hôtellerie est à l'origine, à elle seule, de plus de 40% des transactions réalisées en ligne. Loin derrière se situent l'informatique et le multimédia, l'alimentation, l'équipement du foyer et les produits culturels.

Ventilation par catégorie de produits du total des ventes réalisées en ligne en France

	2000
Voyage, transport, hôtellerie	44,4%
Informatique, multimédia	13,3%
Alimentation, boisson	11,8%
Mobilier, électroménager	8,9%
Produits culturels	8,4%
Habillement	6,0%
Fleurs, bijoux, cadeaux	2,0%
Billetterie	1,0%
Jeux et jouets	0,8%
Divers	3,3%
<i>Total</i>	<i>100,0%</i>

Source : Benchmark Group

Enfin, la perception du marché du e-commerce serait différente s'il était appréhendé au travers de sa part sur le marché des différentes catégories de produits. Les données sur ce point sont fragiles. L'institut Jupiter estime qu'en 2003, la part du e-commerce dépassera les 40% sur le marché de l'informatique, se fixera autour de 14% pour les livres et les disques, mais ne sera encore que d'un peu plus de 1% pour l'alimentaire.

2.5 Pourquoi acheter en ligne ?

Les enquêtes sur les motivations de l'achat en ligne pointent généralement trois attributs principaux du commerce électronique : la praticité, le prix et le choix.

Les principales motivations d'achat en ligne des cyberconsommateurs américains - octobre 1999

La praticité, les achats sont effectués à domicile	71%
La liberté d'achat, aucun vendeur n'influence les achats et la vente forcée n'existe pas	67%
Le gain de temps	65%
Le prix	55%
Le large choix	39%
Le délai de livraison	36%

Source : Deloitte & Touche

Les raisons principales avancées par les abonnés du site LeGuide.com se déclarant prêts à faire des achats de Noël sur Internet (une seule réponse) - décembre 2000

C'est pratique, on n'a pas besoin de se déplacer, on peut le faire quelle que soit l'heure	39% (46% femmes)
Sur Internet, on trouve facilement des infos et on peut comparer les prix	26%
Sur Internet, on trouve tout, il y a beaucoup de choix	13%
C'est moins cher	10% (17% hommes)
Vous n'avez pas le temps de faire les magasins	9%

Source : LH-Le Guide

**Les principaux attraits du commerce électronique
vus par les consommateurs français (internauts ou non) - 2000**

Commander chez soi à toute heure	42%
Comparer les offres	32%
Choix diversifié de produit	28%
Trouver des prix bas	20%

Source : IPSOS-Le Parisien

2.6 Le comportement d'achat du cyberconsommateur

2.6.1 Comment le cyberconsommateur choisit-il les sites marchands ?

L'abondance de l'offre sur Internet constitue l'un des avantages comparatifs du e-commerce sur le commerce en magasin. Puisque les considérations de proximité géographique – que l'on sait jouer un rôle fondamental dans le commerce physique – sont ici sans objet, sur quelle base le cyberconsommateur effectue-t-il le choix des sites où il réalise ses achats ?

Selon Benchmark, en 1999 en France, dans 29,1% des cas, le cyberconsommateur a trouvé le site en utilisant un moteur de recherche. Dans 28,1% des cas, l'internaute connaissait déjà la marque.

Le cabinet Jupiter a demandé à un échantillon de cyberconsommateurs américains quels sont les critères qui ont présidé au choix des sites marchands qu'ils ont fréquentés au cours de l'été 2002. Avec 73%, les "prix bas" arrivent largement en tête, suivis par "la présence d'options de livraison à faible coût" (56%), loin devant des items plus "qualitatifs" tels que l'ergonomie du site (35%), la qualité du service consommateurs (22%), la largeur de l'offre (17%) ou la pertinence des informations sur les produits (11%). Relevons que "la possibilité de venir prendre possession du produit commandé en ligne auprès des points de vente locaux" ne recueille que 5% des suffrages...

Ces données semblent accréditer l'idée selon laquelle la concurrence par les prix dans le e-commerce est très intense, en raison principalement de la facilité avec laquelle les cyberconsommateurs sont en mesure de recenser et de comparer les offres sur la toile. La réalité des comportements semble cependant s'écarter quelque peu de ce qu'inclinent à penser les déclarations des cyberconsommateurs.

En premier lieu, la mise en concurrence des sites n'est pas systématique, loin s'en faut. L'étude NetValue pour France Télécom réalisée en 2000 sur un panel d'internautes a mis en évidence qu'environ la moitié des internautes ayant consulté le site d'une agence de voyage virtuelle ont

également consulté un autre site du même type au cours de la même session. Dans le cas de l'achat de produits moins impliquants et beaucoup plus standardisés comme le sont les produits culturels, la "fidélité" est encore plus marquée car près de 80% des visiteurs d'un site marchand de produits culturels n'en visitent aucun autre au cours de la même session. Le caractère finalement assez peu répandu de la mise en concurrence systématique des sites découle de ce que la plupart des cyberconsommateurs ne fréquentent en réalité qu'un tout petit nombre de sites marchands, qui figurent généralement dans la liste de leurs "favoris". Selon les résultats de l'enquête BVA TFC Research/Dia-Mart/LSA sur les comportements des cyberconsommateurs, 53% des personnes ayant fréquenté un cybercommerce de produits culturels au cours du mois de décembre 2000 n'en ont fréquenté qu'un seul. Cette proportion s'élève à 61% pour l'informatique, 72% pour la téléphonie, 74% pour l'électrodomestique et culmine à 80% pour les supermarchés et 88% pour les cadeaux.

Cette faible propension des cyberconsommateurs à confronter les offres de sites concurrents trouve un écho dans le fait que les 10 premiers sites marchands en France réalisent près de la moitié des ventes, et les 100 premiers 80%²⁷.

La question de l'intensité de la concurrence par les prix dans le e-commerce a mobilisé très tôt la communauté scientifique des économistes et des gestionnaires et a donné lieu à un nombre important de travaux empiriques. L'enjeu est important. Il s'agit de vérifier si la baisse drastique des coûts d'information sur les prix qu'autorise Internet provoque un mode de fonctionnement des marchés proche de l'idéal de concurrence pure et parfaite. Ce n'est pas la tonalité principale qui ressort de ces études.

La problématique partagée par la majeure partie des études sur ce thème consiste dans la mesure et, le cas échéant, l'explication de la dispersion des prix parmi les offreurs d'une même catégorie de produits sur le Net. Le commerce de livres et de disques est celui qui a été le plus souvent étudié, en raison du caractère parfaitement homogène des produits d'un site à l'autre, ce qui assure, en théorie, une forte convergence des prix pratiqués par les différents cyberdistributeurs. L'étude pionnière de Brynjolfsson et Smith [2000] est considérée comme une référence. Les auteurs ont procédé au relevé du prix de 8 500 livres et CD aux États-Unis, à la fois sur des sites marchands et dans un échantillon de points de vente physiques. Leurs calculs révèlent l'existence sur Internet d'une importante dispersion des prix (ils observent des écarts de prix entre sites pour une même référence pouvant aller jusqu'à

²⁷ Source : Benchmark Group, 2001. Des ordres de grandeurs proches avaient été observés par le BCG aux États-Unis à la fin des années 90 : les 50 premiers sites totalisaient près des trois quarts des revenus générés par le e-commerce et 43% pour les 10 premiers.

50%). Cette dispersion, dans l'absolu, est aussi forte que dans le commerce physique. Ce résultat semble en opposition avec l'idée que la plus grande facilité d'accès à l'information sur le prix et le caractère négligeable des "coûts de déplacement" d'un offreur à un autre sur le Net par rapport au monde physique seraient de nature à favoriser les offres au prix le plus bas, contraignant les autres offreurs à s'ajuster ou à disparaître, et mettant fin ainsi à la dispersion des prix. Notons toutefois qu'il s'agit ici d'une mesure absolue de la dispersion des prix qui ne tient pas compte du volume de ventes réalisé par chaque offreur. Selon les auteurs, une fois prises en compte les parts de marché des différents offreurs, le niveau de dispersion des prix sur le Net se révèle moins important que dans le commerce physique²⁸. Elle n'en devient pas négligeable pour autant et, surtout, il apparaît que les sites affichant les plus fortes parts de marché ne sont généralement pas ceux qui offrent les prix les plus bas. La concurrence par les prix n'est pas pour autant absente. Clay et al. [2001] ont observé les prix pratiqués sur 399 titres par 32 libraires en ligne aux États-Unis entre août 1999 et janvier 2000. Il ressort que le niveau des prix normalisés (rapport entre le prix de vente et le prix catalogue de l'éditeur) est d'autant plus bas que le nombre de vendeurs du titre est grand, et que le titre se trouve sous les feux de l'actualité éditoriale et bénéficie d'un fort soutien publicitaire (ce qui en fait un produit d'appel, mais aussi un point focal permettant de se forger une image de la compétitivité-prix globale du vendeur). Les auteurs observent cependant que le niveau de dispersion des prix s'accroît avec le nombre de concurrents offrant le titre, et que cette dispersion est généralement plus faible parmi les prix pratiqués par les trois leaders du marché qu'entre les cyberlibrairies de la frange concurrentielle.

Ancarani et Shankar [2002] ont procédé à une étude similaire en Italie. Ils observent une dispersion importante des prix des livres et des CD en ligne. Si l'écart-type de la distribution des prix en ligne est inférieur à celui observé sur un échantillon de boutiques de la région de Milan, la plage de variation est plus importante. Pour la France, Larribeau et Pénard [2001]²⁹ ont analysé les prix de 20 albums de variété à succès pratiqués par sept sites marchands en 2000. À leur tour, ils enregistrent une forte dispersion des prix. En moyenne, 40 francs séparent le prix moyen du site le plus cher (Bol) de celui du site le moins cher (Cdiscount). Enfin, le constat d'une forte dispersion des prix des livres et des CD en ligne a également été fait par Friberg et al. [2001] dans le cas de la Suède.

L'existence d'une dispersion significative des prix en ligne a également été observée sur d'autres catégories de produits ou de services comme les DVD, l'informatique et l'électronique domestique (Ratchford et al. [2001], Pan et al. [2002]), les billets d'avion (Clemons et al. [1998]), le parfum (Carlton

²⁸ Ce phénomène est mécaniquement imputable à la plus forte concentration de l'offre en ligne.

²⁹ Cité par Pénard [2002].

et Chevalier [2001])... Notons que si la sensibilité au prix des cyberconsommateurs se révèle toute relative concernant des produits qui se retrouvent à l'identique d'un site à un autre, elle est sans doute encore plus mesurée lorsque chaque site offre des variétés exclusives, comme en témoigne l'étude d'Ariely et Lynch [2000] sur le comportement d'achat en ligne de vin.

L'étude de Smith et Brynjolfsson [2001] livre des résultats plus troublants encore. Cette étude porte sur le comportement des 20 268 internautes américains ayant eu recours, entre le 25 août et le 1^{er} novembre 1999, au service du "shopbot"³⁰ EvenBetter.com pour l'achat d'un livre. Le robot compare l'offre de 33 sites. Les cyberconsommateurs ayant recours à un shopbot peuvent être légitimement suspectés de vouloir procéder à une comparaison des offres disponibles, et notamment de vouloir bénéficier du prix le plus bas pour l'article recherché. En premier lieu, l'étude confirme le niveau important de la dispersion des prix sur le Net. En moyenne, sur les 39 635 requêtes étudiées, le prix le plus bas est inférieur de 33% au prix moyen de la requête (28% en prenant en compte les frais de livraison). En second lieu, et c'est en cela que cette étude est particulièrement intéressante, il ressort qu'une majorité d'utilisateurs ne s'oriente pas vers le site offrant le prix le plus bas³¹. Plus précisément, le prix moyen pratiqué par les sites retenus à l'issue de la consultation est de près de 20% supérieur au prix le plus bas. Une partie de cet écart est imputable à des différences dans la qualité du service de livraison. Toutefois, 27% des enquêtés se sont orientés vers une offre qui se trouvait dominée à la fois en prix et en qualité du service de livraison. Notons que près de la moitié de ces individus se sont dirigés sur le site de l'un des trois leaders (Amazon, Barnes&Noble et Borders).

Même lorsque les sites vendent des produits parfaitement identiques (un livre identifié par un numéro ISBN), ils peuvent se différencier par l'étendue et la qualité du service fourni aux acheteurs, ce qui pourrait expliquer la dispersion des prix observée. Cette hypothèse n'est que faiblement validée par les travaux économétriques. Pan et al. [2002] ont procédé au calcul de prix hédoniques pour un ensemble de 581 produits (livres, CD, DVD, matériel informatique, logiciels) vendus par 105 sites marchands aux États-Unis en 2000. La caractérisation du service offert par chaque site a été effectuée sur la base des données recueillies par le site BizRate.com, à partir des notes données sur 10 items par les clients des cyberdistributeurs étudiés. Au terme de leurs estimations, les auteurs concluent que seule une petite partie de la dispersion des prix s'explique par l'hétérogénéité des services offerts par les cyberdistri-

³⁰ Shopping Robot, site d'assistance à l'achat, en particulier pour la comparaison des prix des offreurs d'un même produit.

³¹ Les données mobilisées par les auteurs ne permettent pas de savoir où les internautes ont effectivement procédé à leur achat (ou si, tout simplement, ils ont effectivement acheté). Elles n'indiquent que l'identité des sites visités par les internautes à l'issue de la consultation des résultats de leur requête.

buteurs. Déjà, Brynjolfsson et Smith [2000] avançaient que le différentiel de service proposé par les sites de vente de livres et de disques n'expliquait que très partiellement la dispersion des prix.

Dans ces conditions, où réside l'explication de la dispersion des prix en ligne ? Deux raisons complémentaires peuvent être avancées.

En premier lieu, si les cyberconsommateurs ne s'orientent pas spontanément vers les prix les plus bas – même lorsqu'ils ont connaissance des écarts de prix - c'est sans doute qu'ils expriment ainsi un besoin de rassurance face à un acte d'achat générateur d'incertitude et d'anxiété. Le fait est qu'il ne semble pas exister de corrélation étroite entre la part de marché d'un site et son niveau de prix relatif ; bien souvent, les sites leaders de leur catégorie ne sont pas les mieux placés en termes de prix. Smith et Brynjolfsson [2001] ont ainsi pu calculer que les trois sites leaders de la vente de livres en ligne bénéficiaient d'une capacité à vendre aux utilisateurs du shopbot EvenBetter.com (supposés, rappelons-le, être caractérisés par une plus forte sensibilité au prix que la moyenne des cyberconsommateurs) avec une prime par article de 1,72 \$ par rapport à la moyenne des autres sites. Acheter auprès d'un site leader, disposant d'une marque connue, est sans doute perçu comme apportant une garantie de respect des engagements contractuels et une caution sur les éléments de la transaction non couverts contractuellement (par exemple, le respect des délais de livraison). On peut supposer que cette prime dont bénéficient les sites bien établis est plus importante encore lorsque l'incertitude ne porte pas seulement, comme dans le cas des livres et des CD, sur le contenu de la prestation commerciale, mais également sur la nature même du produit ou du service.

En second lieu, on peut supposer que, en dépit de la baisse considérable des coûts de recherche d'information qu'autorise Internet, les cyberconsommateurs ne s'engagent pas dans une démarche systématique de comparaison des offres. Plusieurs facteurs peuvent conduire à ce comportement.

- 1) Les coûts de transaction restent importants. En premier lieu, la mise en concurrence systématique des sites suppose une connaissance préalable de l'identité des offreurs ou bien la maîtrise de l'usage des moteurs de recherche ou des comparateurs de prix. Pour un cyberconsommateur peu familier de l'usage de ces instruments, le coût d'apprentissage peut paraître prohibitif ; de même, pour celui qui ne rencontre pas ces obstacles cognitifs, la prise en compte du temps à consacrer à la recherche et à la comparaison des offres en regard du gain potentiel attendu de l'optimisation de l'achat peut se révéler dissuasive³². Dans leur étude

³² Rappelons que les CSP+ sont sur-représentées pour l'instant parmi les cyberconsommateurs. Ces catégories sont sans doute caractérisées par une moindre sensibilité au prix (au moins pour les produits à faible valeur unitaire), de même qu'elles attachent probablement davantage de valeur à leur temps.

expérimentale des comportements d'achat de vin en ligne, Ariely et Lynch ont mis en évidence que la sensibilité des acheteurs au prix est plus élevée lorsque la comparaison des prix entre les sites est plus facile.

- 2) Les cyberconsommateurs peuvent développer une attitude de fidélité à l'égard des sites leur ayant donné satisfaction. L'étude de Bergeron [2001] auprès d'un échantillon de cyberconsommateurs américains montre que les clients "fidèles" (c'est-à-dire, qui ont effectué un nombre important d'achats chez le fournisseur considéré, qui reconnaissent une préférence pour ce fournisseur face à ses concurrents et qui déclarent une intention de continuer à acheter chez ce fournisseur) forment une meilleure évaluation de la prestation du fournisseur que les clients "infidèles". Les critères qui influencent le plus directement ce sentiment de satisfaction sont : l'étendue du choix et la capacité du fournisseur à répondre aux besoins, la qualité du service, la capacité du fournisseur à faire gagner du temps à ses clients, la compétence de l'entreprise, sa fiabilité. Notons que le niveau de prix est peu discriminant dans l'évaluation de la satisfaction. Autrement dit, le modèle de comportement qui semble se dégager de ces résultats (tout au moins pour ce qui est des achats répétés) est celui d'un internaute qui procède à un premier achat, soit à la suite d'une démarche de recherche plus ou moins systématique, soit en se dirigeant directement auprès d'un offreur préalablement identifié par sa notoriété, sa communication, le bouche à oreille... Une évaluation favorable de la prestation a des chances de conduire au renouvellement de l'expérience sans mise en concurrence. Cette fidélité, qui économise en coûts de transaction, est en outre entretenue par la formation progressive de coûts de transfert associés en particulier à l'apprentissage de l'ergonomie du site.
- 3) Les cyberdistributeurs sont fortement incités à trouver les moyens de se soustraire à une concurrence par les prix qui s'avérerait destructrice des perspectives de rentabilité. Il est ainsi dans l'intérêt des cyberdistributeurs de renforcer les coûts de transfert pour leurs clients. La possibilité de mémoriser des listes de courses, ou des "paniers de souhaits" remplis au cours de la déambulation dans les pages du site, qui pourront réduire très sensiblement le temps consacré aux achats futurs, constitue une des voies les plus exploitées à ce jour. Nous pouvons également évoquer les procédures d'achat en "un click" que permettent certains sites aux clients ayant consenti le "coût fixe" d'un référencement. Enfin, rentrent également en considération les multiples programmes de fidélisation qui ont déjà cours sur de nombreux sites marchands.

Enfin, rappelons que, face à l'incertitude, le bouche à oreille joue un rôle prescripteur important. Il autorise en outre une réduction importante des coûts de recherche. Les sites marchands peuvent sans

doute compter sur leurs clients fidèles pour leur apporter de nouveaux visiteurs. C'est ce que confirme l'étude de Bergeron [2001] à partir de données d'enquête en ligne auprès de cyberconsommateurs américains. Les cyberconsommateurs identifiés par l'auteur comme "fidèles" à leur fournisseur sont significativement plus prompts à "parler positivement de ce fournisseur à d'autres personnes" et à "recommander ce fournisseur virtuel à ses amis" que les "infidèles". D'où l'importance d'une qualité de service irréprochable et d'une politique active de gestion de la relation clientèle. Les cyberdistributeurs semblent avoir bien identifié ce levier de développement de leur clientèle (qui a le grand intérêt de provoquer de très sérieuses économies sur les coûts de recrutement) et sont nombreux à avoir mis en place des systèmes de parrainage.

Pour conclure, le fait que les études réalisées jusque-là aient tendance à minorer le rôle du prix dans le comportement d'achat des cyberconsommateurs ne doit pas nous faire oublier que ce comportement est probablement imputable, pour une part difficile à évaluer, à l'état émergent du marché du e-commerce. Il en va ainsi, par exemple, de la sur-représentation des catégories sociales supérieures (dont on peut penser que, dans l'ensemble, la demande est moins sensible au prix) dans les rangs des cyberconsommateurs, ou de l'importance des facteurs de rassurance dans le choix des sites. L'observation, par Ratchford et al. [2001], d'une tendance à la réduction du degré de dispersion des prix dans huit catégories de produits entre novembre 2000 et novembre 2001 est peut-être un indice de ce que le rôle du prix dans la concurrence pourrait se renforcer au cours des prochaines années³³.

2.6.2 Comment le cyberconsommateur choisit-il les produits achetés sur le Net ?

Les études relatives aux critères de choix des produits achetés sur le Net sont moins nombreuses. Elles sont généralement, elles aussi, orientées vers l'évaluation du rôle du prix et / ou des marques pour tenter d'appréhender le caractère pro-concurrentiel ou non de la vente en ligne. Il ressort globalement de cette littérature que le rôle du prix serait moins fort en ligne que dans le commerce physique. Déjà, Alba et al. [1997] soutenaient que la sensibilité au prix du cyberconsommateur pourrait se trouver réduite par le fait que ce dernier découvre plus facilement sur le Net le produit correspondant le mieux à ses besoins. De leur côté, Degeratu et al. [1998, 2001] et Lal et Savary [1999] défendent l'idée que le déficit d'information dont souffrent certains produits sur le Net est de nature à mettre en avant le prix et la marque comme signal de qualité, réduisant ainsi la concurrence par les prix entre les produits.

³³ Signalons que Amazon s'est engagé en 2002 dans une politique de baisse de ses prix...

Apparemment, seule à ce jour cette deuxième hypothèse a bénéficié de travaux empiriques, conduisant plutôt à sa validation.

Degeratu et al. [1998, 2001] ont étudié les comportements d'achat de détergents liquides, de margarine et de papier ménager absorbant des clients du cybermarché américain Peapod, qu'ils ont rapproché d'informations sur les ventes des mêmes familles de produits dans un échantillon de supermarchés traditionnels. Les observations ont été menées entre 1996 et 1998. Plusieurs conclusions intéressantes se dégagent de ce travail. En premier lieu, les transferts d'achat d'une marque à une autre au cours du temps par un même acheteur sont moins fréquents en ligne qu'en magasin (et ceci n'est pas seulement la conséquence de l'utilisation de listes de courses en ligne). En second lieu, l'étude fait ressortir un moindre effet des prix et des promotions dans le choix de la marque en ligne. En troisième lieu, les auteurs observent que les attributs sensoriels des produits, et en particulier les attributs visuels, ont une moindre influence sur le choix des consommateurs en ligne par rapport aux magasins. Enfin, il apparaît que le rôle des marques dans le choix en ligne est variable en fonction de l'information disponible pour le consommateur. Lorsque l'information sur les produits est abondante, le rôle des marques ressort comme étant moins important que pour les achats en magasin.

Sur la base de ce résultat, les auteurs conjecturent que le rôle des marques dans le choix des cyberconsommateurs est particulièrement important lorsque, le site se révélant peu performant pour délivrer les informations pertinentes sur les produits, les marques sont valorisées pour leur capacité à délivrer un signal de qualité. L'étude expérimentale d'Ariely et Lynch [2000] débouche sur des résultats similaires concernant les comportements d'achat de vin en ligne. Elle montre que la sensibilité des acheteurs au prix des produits diminue lorsque baisse le coût de recherche d'informations sur la qualité.

Les sites marchands sont nombreux à tenter d'apporter à leurs clients une aide à la sélection des produits, soit de manière relativement passive à partir de techniques de "profiling"³⁴, soit de manière plus active en proposant à chaque client de remplir un questionnaire permettant de préciser la nature de son besoin afin d'opérer une sélection dans l'offre disponible sur le site³⁵.

L'étude expérimentale réalisée par Spiekermann et al. [2001] sur un échantillon d'étudiants confrontés à l'achat en ligne d'un appareil photo souligne de nouveau l'importance des considérations relatives à l'accès à l'information. Ce qui est en cause ici n'est pas la nature de l'information sur les produits mais

³⁴ Voir Amazon.com.

³⁵ Par exemple, La Compagnie du Lit propose aux visiteurs de son site de répondre à un questionnaire abordant des aspects liés à la morphologie, à la santé, aux habitudes... permettant d'opérer une sélection de produits de literie répondant le plus précisément possible à leurs besoins.

plutôt l'attitude différenciée de chaque client par rapport à cette information, eu égard au niveau subjectivement ressenti de risque lié à l'achat. L'étude montre que les clients ressentant un haut niveau de risque consultent significativement plus les informations détaillées sur les produits (fiches techniques), alors qu'ils n'utilisent pas plus l'assistant d'achat, ce qui inspire aux auteurs que "plus les consommateurs perçoivent un niveau élevé de risque plus ils s'engagent dans des formes de recherche contrôlables manuellement". Dans le même esprit, il ressort également que plus le niveau de connaissance de la catégorie de produits (tel que déclaré par les enquêtés) est important, moins les acheteurs utilisent l'assistant d'achat.

Cette influence de l'information sur le choix des cyberconsommateurs peut également avoir pour conséquence d'encourager une "routinisation" des comportements d'achat. Tout au moins pour ce qui concerne les achats répétés (on pense en particulier aux achats alimentaires), le risque est que le cyberconsommateur reconduise d'achat en achat le même choix (à condition, bien sûr, qu'il ait fait une évaluation positive de la consommation du produit en question), comportement lui permettant de réduire le risque d'un achat en situation d'information imparfaite et d'optimiser le temps consacré à l'opération. L'usage de listes d'achat est de nature à entretenir cette inertie dans le choix des articles. La généralisation de ces comportements routiniers pourrait avoir des conséquences importantes sur la fluidité des marchés, notamment en rendant plus difficile le lancement de nouveaux produits ou l'entrée de nouveaux compétiteurs.

2.7 Conclusion sur la demande

Malgré le grand nombre d'enquêtes émanant d'instituts de sondage et de cabinets privés et l'apparition et le développement rapide d'une littérature académique procédant à des investigations statistiques rigoureuses, la connaissance de la demande en matière de commerce électronique est extrêmement partielle et lacunaire. Au-delà de cette réserve, un certain nombre d'éléments de connaissance semblent désormais établis avec un certain degré de confiance.

- Le développement du marché du commerce électronique est alimenté par plusieurs leviers qui jouent actuellement de conserve : l'augmentation du nombre des internautes, la croissance de la proportion d'internautes pratiquant l'achat en ligne, l'augmentation du niveau de dépenses en ligne de chaque cyberconsommateur. Le jeu de ces leviers s'accompagne d'une banalisation du profil des cyberconsommateurs.
- L'achat en ligne répond prioritairement à une logique fonctionnelle de praticité ou d'accès à de meilleurs prix. Il ressort donc, en creux, que les aspects relevant de "l'achat-plaisir" sont pour l'instant

des leviers d'achat peu puissants. Notons que l'étendue du choix que rend possible le commerce électronique ne ressort pas comme une motivation première de la pratique et de l'attrait du e-commerce.

- En dépit d'une facilité relative de la comparaison des offres et de l'exercice de son pouvoir de "consommateur stratège", le comportement de l'acheteur est sensible à des facteurs de rassurance, de séduction, de fidélité, de qualité de service... C'est dans doute la raison majeure pour laquelle, contrairement aux attentes de beaucoup d'observateurs, les prix ne règnent pas sans partage dans les modalités de la concurrence sur Internet, ce qui est confirmé par le fait que les cyberdiscounters ne dominent pas le marché (voir plus bas).
- Une certaine inertie dans les comportements est d'ores et déjà perceptible, alimentée par les stratégies des offreurs qui cherchent à fidéliser leur clientèle. Cette inertie est de nature à conforter l'opinion selon laquelle c'est maintenant qu'il faut prendre position sur le marché qui accordera une prime aux pionniers.
- Les consommateurs sont en phase d'apprentissage de ce nouveau circuit de distribution. Leurs comportements en ligne sont fortement influencés par cette caractéristique et, en particulier, par le sentiment d'inquiétude et d'anxiété qu'il génère chez beaucoup. Les comportements sont donc loin d'être stabilisés. Il est probable qu'un certain nombre de points de connaissance qui ont émergé des enquêtes et études réalisées au cours des derniers mois sont condamnés à être démentis à plus ou moins longue échéance, à mesure qu'évoluera le profil moyen du cyberconsommateur que l'on aura avancé dans ce processus d'apprentissage.

3. L'OFFRE EN LIGNE

Les premières années du e-commerce ont également été marquées par une forte incertitude sur les caractéristiques de l'offre, portant principalement sur deux questions : quels sont les "business models" viables et qui auraient vocation à se développer et à se diffuser ? Quelles seront les catégories d'acteurs les plus à même de tirer les marrons du feu ?

Il n'est toujours pas possible d'apporter de réponses définitives à ces questions. Cependant, le "shake-out"³⁶ qui s'est produit au cours des deux dernières années à la faveur du retournement des anticipations sur les marchés financiers a accéléré le processus de sélection qui marque traditionnellement la deuxième étape du cycle de vie d'une nouvelle industrie. L'éviction des acteurs les plus fragiles, l'inflexion des orientations stratégiques de ceux qui ont survécu, la succession des opérations de concentration, ainsi que le franchissement récent du seuil de rentabilité par un certain nombre de sites... sont autant d'éléments qui concourent à la structuration de l'offre et conduisent à la perception de l'émergence d'un soupçon d'ordre après la turbulence des premières années.

Cette section est consacrée à l'analyse de la manière dont l'offre en ligne a évolué et s'est structurée au cours des dernières années. L'objectif est de déceler dans quelle mesure, du foisonnement des expérimentations des premières années et de la sélection sévère qui a accompagné le shake-out, des trajectoires plus resserrées sont en train d'émerger, susceptibles de déboucher à plus ou moins brève échéance sur un ou plusieurs "designs dominants"³⁷.

3.1 L'heure du "shake-out"

La structure décentralisée du Web, couplée à la diversité des formes du e-commerce et à l'existence d'une multitude de sites très spécialisés entretenant une activité marchande confidentielle, rend très difficile une estimation précise du nombre de sites marchands. Le baromètre WebMarchand-Le Guide.com recensait 2 752 sites marchands BtoC en France au 31 décembre 2001.

³⁶ On désigne par ce terme un épisode d'accroissement brutal du nombre de fermetures d'entreprises dans un secteur.

³⁷ Abernathy et Utterback [1978]. Un design dominant est un standard, une forme stabilisée d'un nouveau produit ou service qui s'affirme progressivement au détriment d'autres formes possibles du même produit ou service. La même notion peut s'appliquer à un procédé de fabrication ou à un "business model".

La croissance de l'offre marchande BtoC a été extrêmement rapide. En janvier 2000, Imaginet estimait le nombre de sites marchands en France à 1 530, contre seulement 625 un an plus tôt. Le gonflement de la bulle spéculative autour des valeurs Internet à la fin des années 90 a largement contribué à cette croissance, notamment en facilitant la création de start-ups par un accès facile au capital. À l'inverse, la correction boursière intervenue à partir de mars 2000 a eu pour effet de mettre un frein brutal à la croissance du nombre de sites marchands et a provoqué une vague importante de fermetures, qui devient perceptible dans les évolutions nettes en 2001.

Évolution du nombre de sites marchands BtoC en France

Décembre 1998	625
Décembre 1999	1 530
Décembre 2000	2 715
Juin 2001	2 868
Décembre 2001	2 752

Sont comptabilisés les sites en langue française, permettant la commande en ligne, et assurant la livraison en France

Source : Baromètre WebMarchand-Le Guide

Toujours selon les données du baromètre Webmarchand-Le Guide.com, c'est sur les segments de la banque-assurance (-9,7%), de l'alimentation (-4,6%), du son et de l'image (-2,9%), de la mode (-2,5%), ainsi que des vêtements et chaussures (-2,17%) que la contraction de l'offre intervenue au cours du second semestre 2001 a été la plus sensible. Dans le même temps, le nombre de sites consacrés aux fleurs et aux cadeaux (+23,1%), à l'électroménager (+20,9%), aux jeux et jouets (+7,5%) à la maison-décoration (+7,3%), aux services (+5,4%) et aux voyages (+4,8%) continuait de connaître une croissance significative.

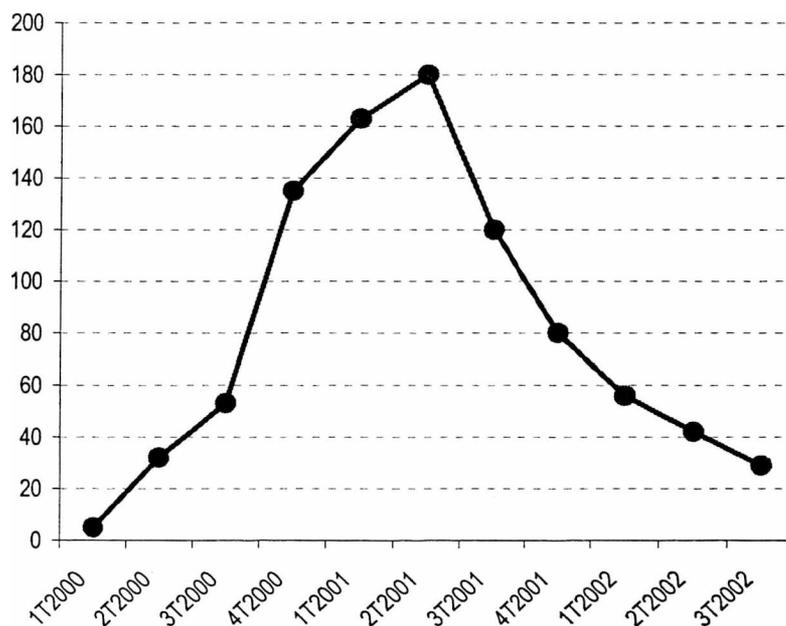
L'évolution nette du nombre de sites marchands est bien sûr le résultat du solde du nombre des ouvertures sur celui des fermetures. Ainsi, toujours selon le baromètre Webmarchand-Le Guide.com, environ 500 sites auraient été créés en 2001, alors que 450 disparaissaient. C'est donc près de 20% du stock qui s'est trouvé ainsi renouvelé. On retiendra ainsi que, si un shake-out s'est effectivement produit dans le e-commerce, celui-ci n'a pas totalement tari le flux de création de sites.

Webmergers.com est la seule source, à notre connaissance, qui permette d'appréhender l'ampleur du shake-out intervenu dans la net-économie en général et – mais de manière plus imprécise – dans le e-commerce en particulier. Cette source s'efforce de recenser les fusions et acquisitions, mais aussi les faillites et les fermetures d'entreprises Internet "substantielles" à travers le monde. Seules sont prises en

compte les entreprises qui ont bénéficié d'un financement "significatif" de la part de sociétés d'investissement, de business angels ou d'autres sources formelles. Le caractère peu précis de la définition du champ invite à la prudence dans l'interprétation des données en valeur absolue. Cette source n'en fournit pas moins d'excellentes indications sur les tendances d'évolution.

Le recensement des fermetures d'entreprises Internet (telles que définies plus haut) par trimestre confirme que le shake-out démarre avec l'éclatement de la bulle financière. Il révèle également que le gros de l'écrémage s'est opéré au cours des trois premiers trimestres de 2001. Depuis, le nombre des fermetures est en recul sensible et régulier, au point que, fin 2002, cet épisode de l'histoire de la net-économie semble terminé ou presque.

Nombre de disparitions de firmes Internet



Source : Webmergers.com

Les données publiées de Webmergers ne permettent pas d'isoler les entreprises de e-commerce BtoC³⁸. Elles procèdent cependant à la décomposition des chiffres globaux par grands secteurs, faisant apparaître un secteur du e-commerce englobant, malheureusement, BtoC et BtoB. Elles sont également ventilées par type d'audience, ce qui permet d'isoler les entreprises s'adressant aux particuliers, ce qui

³⁸ Rappelons par ailleurs que, en raison du champ adopté, ne sont pas comptabilisés ici les sites créés à l'initiative d'entreprises établies, telles que des industriels ou des distributeurs du monde physique.

n'est pas le seul apanage des entreprises de e-commerce. En dépit de ces limites, les données semblent indiquer que la purge dans le e-commerce BtoC a été précoce. Elle a été particulièrement violente en 2000 et au début 2001. En 2000, 45% du total des fermetures d'entreprises de la net-économie sont intervenues dans le e-commerce. Cette part est retombée à 38% en 2001, pour n'être plus que de 21% sur les trois premiers trimestres de 2002. Le même constat est fait en termes de profil d'audience. Les entreprises orientées vers les particuliers ont constitué 73% des fermetures en 2000. En 2001, cette part n'était déjà plus que de 43%, pour finalement s'établir à 31% sur l'ensemble des trois premiers trimestres de 2002.

La sortie de la phase de shake-out est concomitante au redressement des résultats des cyberdistributeurs qui y ont survécu. En ce domaine encore, on est condamné à se contenter de données très parcellaires. L'enquête Shop.org-BCG réalisée en 2002 auprès d'une centaine de sites de e-commerce aux États-Unis révèle une amélioration des conditions de rentabilité. En 2001, 56% des sites étudiés se déclaraient profitables, contre seulement 43% en 2000. Sur l'ensemble de l'échantillon, le taux de marge opérationnelle s'établissait à -6%, contre -15% en 2000. La tendance à l'amélioration des résultats est corroborée par l'étude réalisée en 2002 par Ernst & Young sur un échantillon de 83 sites marchands français, candidats au Trophée e-Commerce organisé par le cabinet de conseil Kelkoo et IBM, représentant 70% de l'audience du e-commerce en France. 91,4% des sites considérés ont déclaré espérer dégager un résultat d'exploitation positif en 2002, alors que seulement 64,3% des 250 sites en compétition en 2000 partageaient cette attente. Événement important sur le plan symbolique, Amazon a annoncé ses premiers bénéfices au dernier trimestre de 2001. D'autres poids lourds du e-commerce (comme eBay ou Tesco) sont eux aussi désormais excédentaires. Le vice-président de BCG Consumer Practice résume probablement l'opinion que partagent aujourd'hui nombre d'observateurs lorsqu'il écrit : « *Nous attendons pour 2002 la poursuite de l'amélioration de la rentabilité. De nombreux distributeurs ont atteint une taille leur permettant l'exploitation d'économies d'échelle et ont réalisé des investissements ciblés dans les infrastructures. 2002 sera probablement le début d'une ère de rentabilité dans le commerce en ligne* ».

3.2 A qui a profité le shake-out ?

La naissance du e-commerce, les perspectives de croissance qu'on lui associait ainsi que la capacité qu'on lui prêtait de bouleverser en profondeur les circuits de distribution traditionnels ont favorisé l'entrée sur ce nouveau marché d'un grand nombre de compétiteurs aux origines variées, abordant souvent le marché (en front comme en back-office) selon des modalités spécifiques.

En simplifiant un peu, trois grandes catégories d'acteurs se partagent la prise en main directe de l'activité de vente de biens et services aux ménages sur Internet :

1. Des "pure players", c'est-à-dire des entreprises nées de la net-économie (qui ont donc généralement été des start-ups) et n'ayant jamais exercé une autre activité. Amazon est évidemment le plus célèbre de ces "pure players", mais on peut évoquer également Alapage, Last-minute ou Père-Noël. Certaines ont fait l'objet d'une prise de contrôle par des grands groupes d'autres secteurs d'activité³⁹.
2. Des entreprises du secteur de la distribution en magasin (Fnac, Darty, Carrefour...) ou par correspondance (La Redoute, Les 3 Suisses...).
3. Des producteurs, industriels ou prestataires de services, tels que Apple, New Balance et Mattel ou la SNCF et le PMU.

Qu'en est-il aujourd'hui de la position respective de ces trois catégories d'acteurs ?

Même si nous ne disposons pas de statistiques sur ce point, il semble clair que les pure players ont été les premières victimes du shake-out. La faillite prémonitrice de Boo.com annoncée au printemps 2000⁴⁰ a été suivie de celle d'une myriade d'autres start-ups dont certaines étaient devenues emblématiques dans leur spécialité : Kooby.com (livraison dans l'heure dans Paris de produits alimentaires, de cadeaux...), Pets.com (leader américain de la vente de produits pour animaux qui employait 225 personnes), Boxman et Bol (émanation de VUP et Bertelsmann) dans le domaine des produits culturels, Streamline et surtout Webvan sur le segment des cybermarchés aux États-Unis... Issus de projets souvent trop peu réfléchis et fondés sur des "business models" quelquefois problématiques, nombre des start-ups créées durant la période d'euphorie n'ont pas résisté au changement brutal d'attitude des financeurs qui se sont mis subitement à refuser de continuer à engouffrer des fonds considérables dans des entreprises qui, souvent, réalisaient des pertes supérieures à leur chiffre d'affaires. Parmi les pure players condamnés ainsi à la faillite, ceux qui avaient réussi à défricher un marché, à développer une compétence spécifique, à élaborer un business model prometteur, ont fait l'objet de rachat de la part

³⁹ Par exemple, un véritable pôle de commerce électronique est en train de se constituer dans la mouvance de France Télécom, via sa filiale Wanadoo, par le biais du rachat des pure players alapage et marcopoly.

⁴⁰ Boo.com était un très jeune site suédois de vente d'articles de mode en ligne. Le lancement avait été mené à grande échelle avec un site au style et à l'ergonomie révolutionnaires mais qui se sont avérés très mal adaptés aux conditions de connexion de la majeure partie des internautes d'alors. Au moment de l'annonce de sa fermeture, l'entreprise, qui n'avait quasiment encore rien vendu, employait 370 personnes.

d'acteurs issus de "l'ancienne économie" disposant, eux, des ressources financières nécessaires et des capacités à exploiter des synergies susceptibles d'accélérer la marche vers la rentabilité⁴¹.

Si les producteurs ont beaucoup moins souffert du shake-out, c'est essentiellement parce que leur pénétration du e-commerce était restée très modeste. L'apparition de ce nouveau circuit de distribution ne nécessitant pas la création d'une infrastructure lourde de points de vente avait, pendant un temps, laissé entrevoir une voie inespérée pour les producteurs de contourner le pouvoir de négociation d'une grande distribution extrêmement concentrée, bénéficiant dans de nombreux secteurs d'un quasi-monopole de l'accès aux consommateurs. La réalité est très rapidement apparue beaucoup plus complexe. Deux obstacles principaux s'opposent au développement de la présence marchande des producteurs sur le Net⁴². En premier lieu, peu de producteurs sont en réalité en mesure d'offrir, seuls, un assortiment attractif – i.e. suffisamment large et cohérent – aux consommateurs. C'est sans doute l'une des raisons de l'arrêt de l'activité de vente en ligne d'un site comme chocolat.nestlé.fr. La composition du portefeuille d'activités de nombreux producteurs est souvent profondément influencée au moins autant par des considérations techniques (nature de l'outil de production) ou technologiques (nature des compétences maîtrisées par l'entreprise), que par des considérations marketing (offrir un ensemble de biens et services complémentaires en regard des besoins des clients). Se mettre en position de capter l'attention et les dépenses des cyberconsommateurs exigerait bien souvent des producteurs qu'ils évoluent vers un statut d'intégrateur⁴³, en enrichissant leur offre propre des apports d'entreprises partenaires en produits et services complémentaires du point de vue des clients. Les sites de producteurs de vente en ligne les plus visibles sont de fait souvent exploités par des entreprises qui disposent d'une image très forte auprès des consommateurs et qui ont effectivement basculé vers une logique d'intégrateur (Mattel, Sony, Adidas...). En second lieu, la vente directe des producteurs aux consommateurs via Internet leur fait courir le risque de se trouver en porte-à-faux vis-à-vis des réseaux de distribution dont dépend encore pour l'essentiel l'écoulement de leur production. C'est ainsi, par exemple, qu'en 1999, face à la réaction d'hostilité des détaillants, Levi's a dû renoncer à son site de vente en ligne. Aujourd'hui, Levi's dispose d'un site présentant de manière très attractive l'ensemble de son offre, mais l'internaute intéressé par un achat se voit proposer d'être orienté soit vers un site marchand revendeur de la marque, soit vers les points de vente physiques les plus proches. C'est sans

⁴¹ Par exemple, rachat par la Fnac de La Tour du Monde (site spécialisé dans la vente de livres épuisés), prise de participation puis prise de contrôle par le distributeur alimentaire néerlandais Ahold du cybermarché américain Peapod, alors que son homologue GroceryWorks était repris par le distributeur alimentaire américain Safeway...

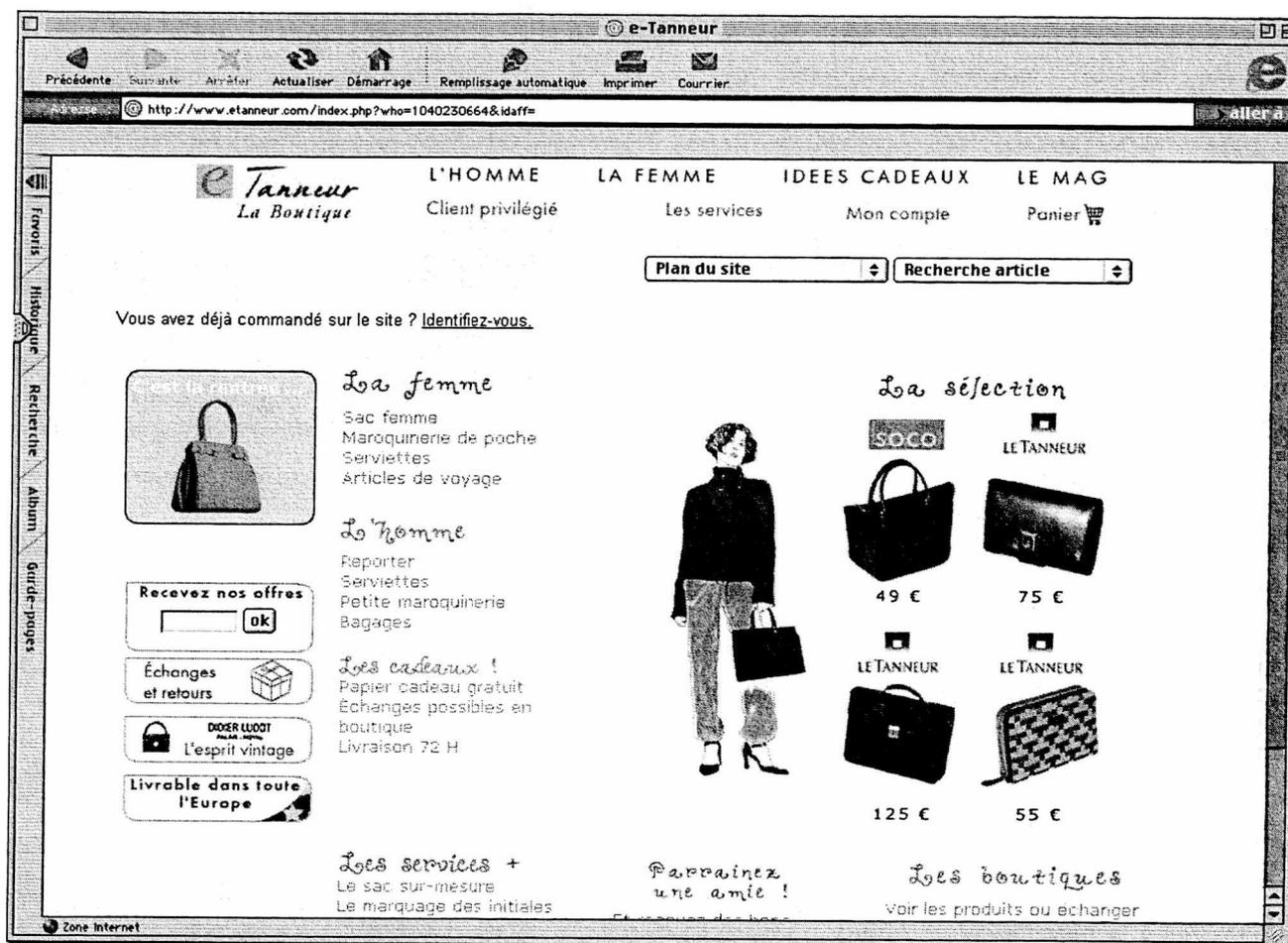
⁴² Moati [2001a].

⁴³ Moati [2001b].

doute pour cette raison que, parmi les producteurs actifs dans le e-commerce, se trouvent beaucoup d'acteurs qui, dans le monde physique, n'ont pas (ou marginalement) recours aux réseaux de distribution en magasin (SNCF...), ont intégré leur propre distribution (Adidas, Le Tanneur), ou éprouvent de réelles difficultés à être correctement présents dans les rayons (Apple).

The screenshot shows the SonyStyle USA website interface. At the top, there's a navigation bar with icons for 'Précédente', 'Suivante', 'Arrêter', 'Actualiser', 'Démarrage', 'Remplissage automatique', 'Imprimer', and 'Courrier'. The address bar shows the URL: http://www.sonymystyle.com/ls-bin/INTERSHOP.enfinity/eCS/Store/en/-/USD/SY_Storefront-Start;sid=d5rDt-JwFsbDr9-5FXXJvK1HGQAVX8q_Blo=. The main content area features a large banner for 'Season of Savings' with the text: 'No Interest, No Down Payment, No Payments for 180 Days, 1¢ Shipping'. Below the banner, there are three product offers:

- A TV Dream Come True:** 27" FD Trinitron® WEGA® TV. Tune into incredible corner-to-corner images and amazing sound with Sony's new KV-27FV300 27" FD Tri... **\$ 699.99** as low as \$18.00/ mo.
- 4 Reasons to buy a Camcorder Now!** DCR-PC101 MiniDV Handycam. Camcorder with Free LCS-KITF330 carrying case. The DCR-PC101 MiniDV Handycam® Camcorder combines improved battery
- Free Wireless LAN PC Card (after rebate) on select GRX600 models!** Sony VAIO® GRX600 Series Notebook. Power to Burn Burn DVDs that is! With Mobile Intel® Pentium® 4 Processor-M processing power, amazin...



Les cybercommerçants issus de la distribution traditionnelle semblent avoir profité de l'épisode de purge du secteur. Partis souvent avec retard, ils ont pu quelquefois éviter certaines des erreurs commises par les pionniers. Mais, plus fondamentalement, les distributeurs (ou tout au moins certains d'entre eux) ont pleinement tiré profit de leurs deux grands avantages comparatifs. Tout d'abord, comme les grands producteurs, les distributeurs présents sur le Net sont pour la plupart des grandes entreprises disposant de ressources importantes leur permettant de démarrer leur activité Internet dans de bonnes conditions (réalisation des investissements nécessaires) et de supporter financièrement le délai de montée en puissance, et ceci d'autant plus facilement que la présence en ligne est de nature à stimuler les ventes en magasin (vecteur d'information, de notoriété, de fidélisation...). La rentabilité des investissements dans le e-commerce doit donc, en toute rigueur, tenir compte de cet effet indirect. Ensuite, et ceci les distingue des deux autres catégories d'acteurs du e-commerce, les distributeurs bénéficient de leur antériorité dans l'activité de commerce de détail. Celle-ci leur confère d'importants avantages

concurrentiels⁴⁴ : valorisation d'une marque-enseigne connue du public leur assurant, d'une part, une meilleure visibilité et un moindre coût de recrutement des clients et, d'autre part, une force de "rassurance" particulièrement utile dans le contexte d'anxiété des consommateurs face à l'achat en ligne que révèlent les enquêtes ; expérience dans les techniques de vente, le merchandising, la politique promotionnelle, la relation clientèle... même s'il est vrai qu'un grand nombre de techniques éprouvées en magasin sont sans objet ou exigent une profonde adaptation pour la vente en ligne ; la maîtrise des achats et l'exploitation d'un fort pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs, leur permettant, en dépit de la faiblesse du montant des ventes en ligne, de bénéficier des conditions d'achat d'un grand distributeur ; l'exploitation d'équipements logistiques et la maîtrise de la gestion de flux complexes sur un nombre très important de références, même si, là encore, ces compétences acquises dans la "logistique de gros" ne sont pas totalement transposables au e-commerce, qui appelle une "logistique de détail".

Ces avantages "naturels" dont semblent bénéficier les distributeurs du monde physique dans la conquête des cyberconsommateurs n'ont pas empêché les sites de certains d'entre eux de succomber au shake-out. En France, la fermeture en avril 2002 du cybermarché de Casino, C-mescourses, constitue sans doute la sortie la plus spectaculaire, mais qui ne doit pas faire oublier la fermeture par Carrefour, en 2001, de ses sites non alimentaires (Carrefour-Beauté, Carrefour-Jardin, Carrefour-Multimédia...) ou l'arrêt de l'activité de vente en ligne des sites de Célio ou de Botanic.

Ainsi, pour de nombreux observateurs, la cause paraît entendue : le e-commerce semble devoir être le territoire naturel des distributeurs en magasin et le modèle "click and mortar" s'imposer comme le modèle dominant. Cette citation tirée d'un communiqué de presse du cabinet IDC est représentative de l'opinion dominante aujourd'hui : « *Alors que le commerce électronique s'est développé dans un premier temps sur la base d'entreprises Pure Players de type start-up, il est clair que les leaders du marché sont aujourd'hui principalement des entreprises traditionnelles dont l'investissement dans l'Internet s'apparente à la mise en œuvre d'un nouveau canal de distribution, complémentaire aux canaux déjà existants (agence commerciale, force de vente directe, Call Center ...)* »⁴⁵.

Cette opinion s'appuie sur la réalité des marchés. Le commerce électronique de nombreuses familles de produit est effectivement dominé par des sites exploités par des acteurs de la distribution. Dans le palmarès des 12 plus gros vendeurs français sur le Net établi par Benchmark Group pour 2001, la

⁴⁴ Moati [2001a].

⁴⁵ IDC, communiqué de presse, *La chaîne de la valeur sur le marché du commerce électronique en France : quelles solutions technologiques autour des plates-formes de e-commerce ?*, www.idc.fr

moitié est directement issue de la distribution traditionnelle. C'est dans le domaine des voyages que la partie est la plus disputée puisque le palmarès comprend des "pure players" (Degriktour-Lastminute, Karavel-Promovacances et Travelprice), un "producteur" (la SNCF) et un "distributeur" – en réalité il s'agit plutôt d'un intégrateur – (Nouvelles frontières). Hors voyage, tous les membres du palmarès sauf un (Rue du Commerce) sont des émanations des distributeurs. Même constat concernant l'identité du leader par catégorie de produits : si l'on exclut le tourisme-voyage, les distributeurs mènent la danse partout, sauf dans l'informatique-multimédia (Rue du Commerce).

Un constat plus nuancé peut être tiré du classement des premiers sites marchands (hors voyage-tourisme et services) américains établis par Nielsen//NetRatings pour novembre 2000 sur la base du nombre de visiteurs. On compte 4 pure players dans ce top 10 – largement dominé par Amazon – pour 2 producteurs et 4 distributeurs.

**Classement des 10 premiers sites marchands
(nombre total de visites à partir du domicile ou du travail, aux États-Unis)**

Site	Nb de visites fin de semaine du 5 au 26 nov.	Évolution
1. Amazon.com	53 670 460	38,8%
2. Dell.com	9 900 846	10,8%
3. Cdnw.com	9 324 134	27,2%
4. Barnes and Noble	8 878 199	-3,2%
5. EToys.com	8 379 630	179,9%
6. HP.com	7 371 383	6,3%
7. Buy.com	6 268 735	29,2%
8. Walmart.com	6 100 990	779,4%
9. Hallmark.com	6 031 056	82,8%
10. Jcpenney.com	5 989 536	71,6%

NB : Cette liste est composée de cyberdistributeurs ayant leur propre marque commerciale et dont l'activité principale est la vente en ligne. Elle n'intègre pas les sites dont l'activité est liée au voyage, à la billetterie, aux enchères, aux services financiers, à l'achat groupé, ni les sites de comparaisons d'offres marchandes et les galeries marchandes mutuelles.

Source : Nielsen//NetRatings, novembre 2000

**Classement des 15 premiers sites marchands
(nombre total de visites à partir du domicile ou du travail, aux États-Unis)**

Site	Audience (en milliers)	%
amazon.com *	31 487	26,7
Columbia House	8 683	7,4
ToysRus	7 564	6,4
Barnes and Noble	6 212	5,3
apple.com	6 134	5,2
bestbuy.com	5 993	5,1
dell.com	5 713	4,9
walmart.com	5 652	4,8
hp.com	5 223	4,4
sears.com	4 919	4,2
target.com	4 689	4,0
JCPenney	4 654	4,0
cdnow.com	4 275	3,6
hallmark.com	3 974	3,4
compaq.com	3 657	3,1

* Les données relatives à Amazon tiennent compte du trafic sur Toysrus.com qui est également classé séparément dans la liste.

NB : Le site marchand est défini comme une boutique en ligne qui vend des biens tangibles sur Internet. Cette liste ne prend pas en compte les sites de voyage, de services financiers, d'enchères, d'abonnement en ligne ou de logiciel. Sont également exclus les sites marchands dont moins de 25% du trafic est engagé dans l'achat en ligne.

Source : Nielsen//NetRatings, novembre 2001

Le top 10, un an plus tard, est considérablement modifié. Si Amazon est toujours largement en tête, il est désormais le seul pure player de la liste, qui compte désormais 6 distributeurs et 3 producteurs. Cette déformation est confirmée dans le classement de septembre 2002. Celui-ci, qui intègre désormais les galeries marchandes et les sites d'enchères, fait apparaître désormais 4 pure players aux 4 premières places. Parmi eux, seul Amazon peut être considéré comme un site marchand au sens étroit du terme⁴⁶, eBay étant un site d'échanges de particuliers à particuliers, et Yahoo! Shopping et MSN Eshop les galeries marchandes des portails du même nom⁴⁷. Ce point suggère l'hypothèse selon laquelle, si les distributeurs ont vocation à dominer le concept de boutique en ligne, les pure players sont peut-être mieux placés pour s'imposer sur des modes de distribution innovants, tirant profit de la spécificité du nouveau média.

⁴⁶ Remarquons cependant qu'au-delà de la vente de produits culturels, Amazon.com s'apparente davantage à une galerie marchande.

⁴⁷ On pourrait légitimement discuter la pertinence du classement de MSN parmi les pure players.

**Classement des destinations commerciales
(nombre total de visites à partir du domicile ou du travail, aux États-Unis)**

Site	Audience (en milliers)	%
1. Amazon	30 550	25,20
2. eBay	30 164	24,88
3. Yahoo! Shopping	28 958	23,89
4. MSN Eshop	10 233	8,44
5. Barnesandnoble.com	7 292	6,02
6. Dell Computer	7 032	5,80
7. DealTime	6 815	5,62
8. Ticketmaster	5 777	4,77
9. Columbiahouse.com	5 547	4,58
10. Wal-Mart Stores	5 207	4,30
11. BestBuy.com	4 472	3,69
12. Hallmark	4 454	3,67
13. Target	4 325	3,57
14. JCPenney	4 045	3,34
15. Sears	3 997	3,30

NB : Une destination commerciale est un site ou un ensemble de sites permettant aux internautes d'acheter ou de vendre des produits, que ces produits soient offerts en "boutique", par un particulier ou au travers d'enchères. Le classement des premières destinations commerciales exclut les voyages.

Source : Nielsen//NetRatings, septembre 2002

3.3 Voit-on émerger un "design dominant" en front-office ?

Quelques années auront suffi pour conduire à l'émergence de formes (sans doute, temporairement) stabilisées du front-office des sites de commerce électronique. Nous faisons ici référence aussi bien à l'architecture générale du site, à l'ergonomie de navigation, aux principes de "merchandising" à l'œuvre, qu'aux caractéristiques essentielles du "produit magasin" et à la nature des services proposés aux clients. Par exemple, il existe un "design dominant" dans le domaine de la vente de produits culturels en ligne, qui a été initié par Amazon et repris plus ou moins fidèlement par la plupart de ses concurrents. De la même façon, les différents cybermarchés mettent en œuvre les mêmes principes généraux. La promptitude du processus de convergence des acteurs autour de formes dominantes s'explique en partie par la facilité avec laquelle un site peut être ré-agencé, mais aussi par la faiblesse des obstacles à l'imitation, tout au moins pour ce qui est du front-office.

En réalité, si de nombreux sites de commerce électronique partagent un certain nombre de principes généraux, il est cependant possible d'identifier trois grandes manières, assez différentes dans leur esprit, d'appréhender la vente en ligne.

3.3.1 La boutique en ligne

La boutique en ligne est la conception du e-commerce la plus proche du commerce en magasin ou, plus encore, de la vente par correspondance sur catalogue. C'est aussi la conception qui est, de loin, aujourd'hui la plus répandue, en particulier de la part des distributeurs présents en ligne.

Elle consiste à faire de la vente de produits l'objet et la finalité première du site. La page d'accueil, en général, ne souffre à cet égard d'aucune ambiguïté.

The screenshot shows the homepage of La Redoute. At the top, the browser title is "La Redoute : Boutique REDOUTE" and the address bar shows "http://www.laredoute.fr/homepage.html". The main navigation bar includes "ACCUEIL", "FEMME", "LINGERIE", "HOMME", "ENFANT", "SPORT", "MAISON", "IMAGE & SON", "TELEPHONIE", "JEUX & MICRO", and "ELECTROMENAGER". A search bar is present with the text "Recherche" and "Soisissez par exemple Solarium". A large central banner reads "Toujours plus fort! 13.000 prix en baisse" and features a graphic with "-50%" and "jusqu'à -65%". Below this, there are category links: ">femme", ">lingerie", ">homme", ">enfant", ">sport", ">maison", ">image&son", and ">electromenager". A "Joyeux Noël" section offers to "Accéder aux idées cadeaux par budget" and "boutiques". On the right, another banner says "Toujours plus fort" and "le site du bien-être Cliquez ici!". The bottom right corner features a promotion for "Le pull ACTIVE WEAR COLORS à col roulé jusqu'à -65% 10.35 Euros 29 Euros". The left sidebar contains various service links like "Votre Panier", "Commande directe", "Suivi de commande", "Alloweb", "Redoute News", "Services +", "Sécurité", "Conseil", " Paiement", "Livraison", "Garantie", "SAV", and "Conditions de vente".

Par rapport à la simple vente sur catalogue, la vente en ligne offre un certain nombre d'opportunités nouvelles que les cyberdistributeurs sont en train d'expérimenter. Rappelons rapidement :

- L'opportunité d'apporter une information très complète sur chacun des produits vendus, y compris grâce au recours à des animations, à la possibilité de comparer sur un même écran les caractéristiques d'une sélection d'articles similaires...
- La libération des contraintes associées au merchandising physique, permettant l'optimisation de la constitution des rayons. Contrairement à ce qu'il est possible de faire en magasin (ou même sur un catalogue), une même référence peut être présente dans autant de "rayons" ou "d'univers de consommation" que nécessaire. L'étude réalisée au sein de l'IFM au cours du lancement de la lingette Kandoo de Procter et Gamble dans les cybermarchés a montré que la "multi-implantation" du produit au sein des rayons⁴⁸ pouvait conduire jusqu'à un doublement des ventes par rapport à une mono-implantation⁴⁹.
- La personnalisation de l'accueil des visiteurs. Par la mémorisation de l'historique des visites et des achats de chaque client, chacun peut se voir proposer une composition spécifique des pages du site, organisées autour de ses centres d'intérêt supposés, mettant en avant des offres promotionnelles spécifiques... Les visiteurs peuvent se voir proposer des suggestions d'achat fondées sur l'analyse des achats des clients ayant un profil similaire (profiling) ou résultant de la mise à disposition d'un assistant d'achat se présentant sous la forme d'un questionnaire permettant de cerner le besoin du client afin d'effectuer une sélection pertinente dans l'offre. Les cyberdistributeurs bénéficient ainsi d'une palette étendue de nouveaux moyens leur permettant de fidéliser leurs clients par une réponse plus précise à la spécificité de leurs besoins, mais aussi de procéder à des politiques de discrimination tarifaire⁵⁰ beaucoup plus fines que dans le commerce traditionnel.
- L'élargissement de la relation avec la clientèle. En premier lieu, la vente en ligne permet d'aller au-delà de la simple relation marchande en apportant aux visiteurs un contenu diversifié apportant des informations sur l'usage des produits, des conseils de mise en œuvre, des informations pratiques, des dossiers thématiques, des interviews d'experts, des liens vers

⁴⁸ Lingettes bébé, couches junior et culottes, papier de toilette, nouveautés enfants, beauté enfant-toilette...

⁴⁹ Voir IFM [2002].

⁵⁰ Une politique de discrimination tarifaire vise, dans l'idéal, à faire payer à chaque client le prix maximum qu'il est prêt à consentir pour l'achat d'un produit ou d'un service. Plus que par la modulation directe du prix, les politiques de discrimination tarifaire sur Internet s'opèrent par la distribution ciblée de bons de réduction ou d'offres promotionnelles.

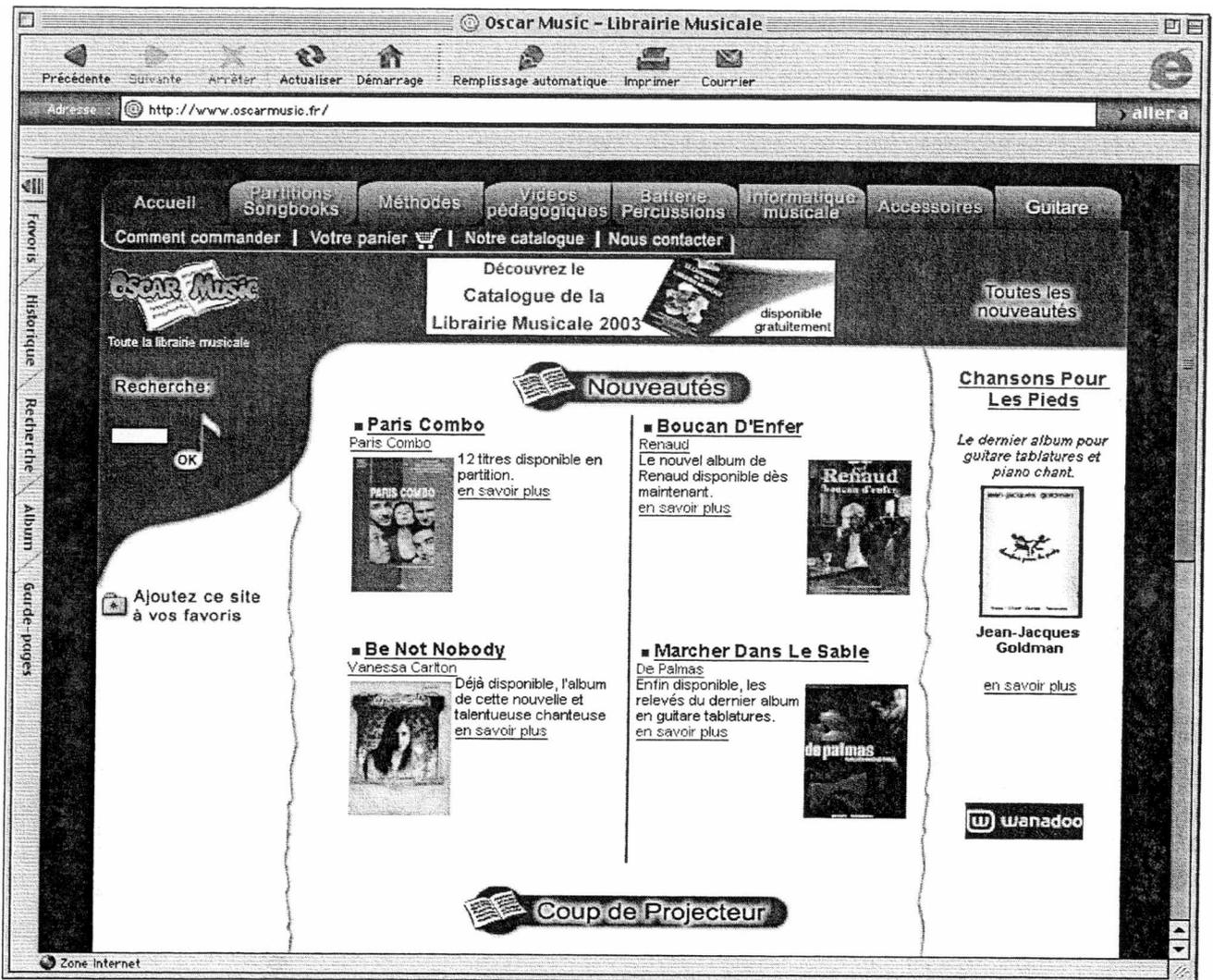
d'autres sites, voire la mise à disposition d'espaces d'expression (forum, chat...). Le sur-développement de cette composante du site peut le conduire à s'approcher d'une logique "communautaire" (voir plus bas). En second lieu, l'élargissement du champ de la relation avec la clientèle peut être compris dans une optique temporelle visant à multiplier les temps de contact avec les clients, avant, pendant et après l'achat. Cette perspective implique généralement la mobilisation de différents médias (téléphone, mail, courrier...).

- L'ajustement en temps réel du contenu du site. Contrairement à la VPC, ou même à la vente en magasin, qui sont victimes en la matière de "menu costs", il est possible en un temps très limité de modifier le contenu du site, que ce soit en termes de présentation générale, d'assortiment, de campagnes promotionnelles ou de prix.

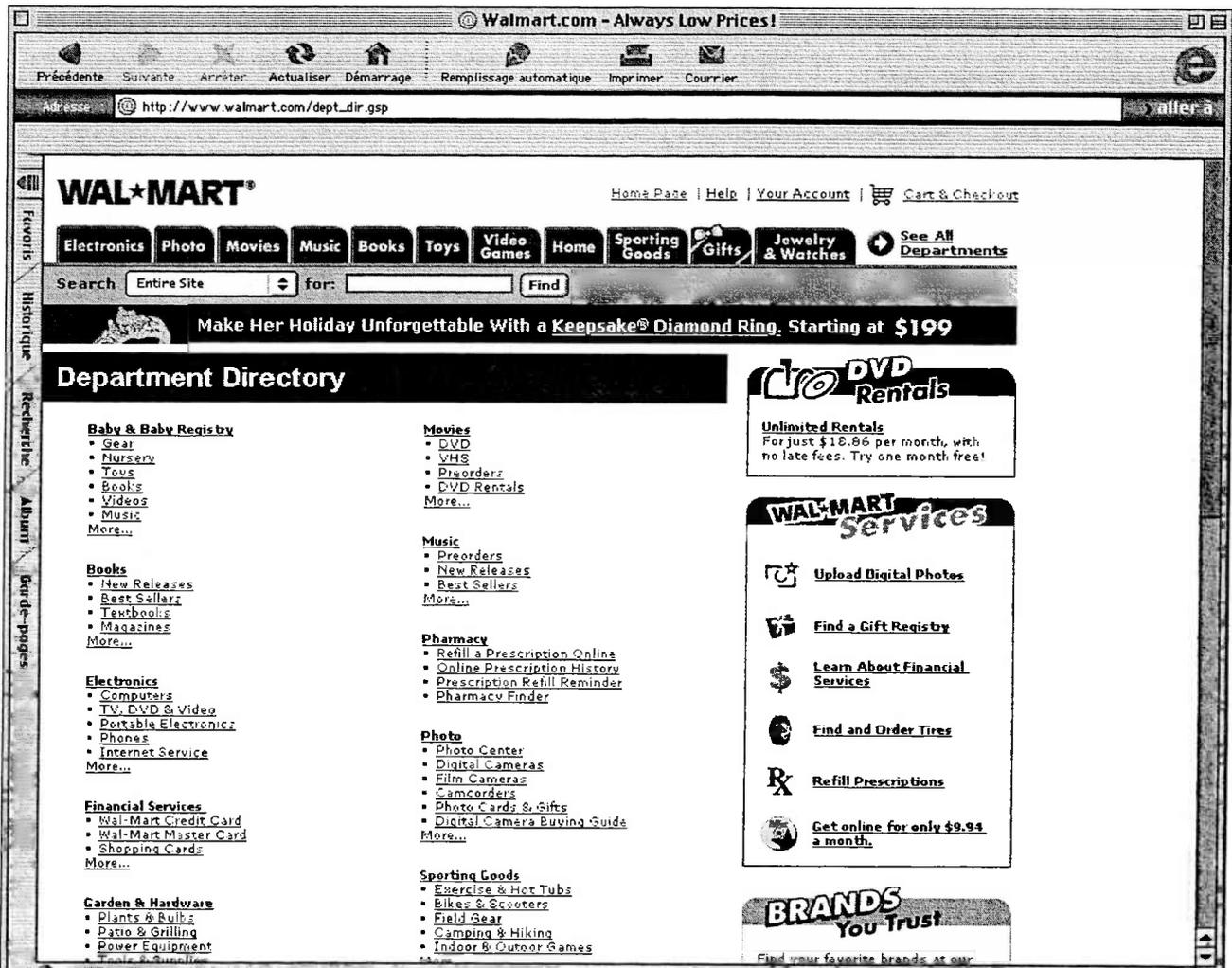
A mesure que les cyberdistributeurs découvriront les potentialités marketing spécifiques du e-commerce (dont les limites seront sans doute repoussées régulièrement par les progrès de la technique), le commerce en ligne se démarquera de plus en plus nettement de la vente par catalogue de laquelle il demeure souvent proche à bien des égards.

On trouve dans cette catégorie à la fois des sites extrêmement spécialisés et d'autres qui s'apparentent, par l'étendue de l'offre, à des grands magasins (Wal-Mart).

- Exemple de site ultra-spécialiste : oscardmusic.fr, librairie musicale



- Le grand magasin virtuel : aperçu des rayons du site Wal-mart.com



3.3.2 La galerie marchande

Comme son homologue du monde physique, la galerie marchande virtuelle consiste dans le rassemblement en un seul site d'une offre commerciale étendue, par le renvoi à un ensemble de sites partenaires qui rémunèrent en retour la galerie marchande⁵¹. Le modèle de la galerie marchande présente des versions plus ou moins "intégrées" selon le degré d'implication de l'opérateur de l'activité commerciale de la galerie.

⁵¹ La rémunération de la galerie est généralement issue du versement par les sites commerciaux partenaires d'un loyer et d'un pourcentage sur les transactions réalisées via la galerie marchande.

La plupart des portails d'accès à Internet (en particulier, les sites des fournisseurs d'accès) proposent dans leur page d'accueil l'accès à leur galerie marchande. Celle-ci, à l'instar de Yahoo! Shopping France, ne consiste généralement que dans l'organisation, par catégories de produits ou de services, d'une série de liens vers les sites de cyberdistributeurs partenaires (généralement au moyen de bandeaux promotionnels). Une fois sur le site d'un partenaire, seul un petit bandeau situé en haut de l'écran rappelle l'association à Yahoo!

- La galerie marchande de Yahoo! France



La galerie marchande peut offrir aux clients un certain nombre de services qui contribuent à renforcer le degré d'intégration de l'offre des sites partenaires. MSNShopping, par exemple, propose à ses visiteurs la consultation de guides d'achat et gère un programme de fidélisation consistant à offrir des réductions sur le prix de certains produits vendus par les partenaires, venant alimenter le compte détenu chez MSN.

Certains sites apparaissent comme des hybrides entre la boutique en ligne et la galerie marchande. Il s'agit de sites comportant un noyau dur totalement intégré, enrichi de rayons supplémentaires qui consistent en fait en renvois vers les sites de partenaires spécialisés. Amazon.com a sans doute été le pionnier de cette formule hybride. Le site américain propose aujourd'hui l'accès à 9 "magasins" couvrant ensemble un total d'une quarantaine de rayons. La galerie présente un degré élevé d'intégration, puisque l'on retrouve pour chaque page le principe général de présentation d'Amazon, notamment avec la possibilité pour chaque client d'exprimer son avis et de consulter celui des autres. Ce fort degré d'intégration de l'offre de la galerie marchande d'Amazon donne au visiteur un réel sentiment d'unité qui apparente le site à celui d'un grand magasin virtuel. Entre les grands magasins virtuels qui étendent leur offre en concluant des partenariats et les galeries marchandes qui intègrent davantage leur offre, la frontière entre ces deux premières catégories de sites marchands a vocation à s'estomper.

Le modèle de la galerie de marchande, dans son principe, a de quoi laisser perplexe. Dans le monde physique, l'intérêt de réunir sous le même toit des commerces complémentaires est évident en termes d'économies de temps de déplacement pour les clients. Sur Internet, le consommateur a la faculté de passer d'un site à l'autre d'un click de souris. La plupart des galeries marchandes étant faiblement intégrées, elles n'offrent finalement qu'un faible potentiel d'économies de coût de transaction (il en irait autrement si elles organisaient, par exemple, la centralisation des paiements et des livraisons des achats effectués au cours d'une même session auprès de différents partenaires). Et pourtant, les galeries marchandes – ou tout au moins les plus connues d'entre elles – enregistrent un succès incontestable (voir plus haut le palmarès des sites marchands en termes d'audience). Elles tirent sans doute une part importante de leur efficacité de leur capacité à drainer une audience considérable par l'intermédiaire d'une vocation première qui n'est pas directement marchande. Beaucoup d'internautes ont fait de sites comme Yahoo! ou Voilà, ou du site de leur fournisseur d'accès leur page de démarrage. Ces pages se révèlent généralement attractives par la présence d'un moteur de recherche et l'offre d'un contenu de qualité, diversifié et régulièrement renouvelé. Un second atout des galeries marchandes réside dans leur capacité à jouer le rôle de "tiers de confiance" qui cautionne plus ou moins activement les sites "sélectionnés", apportant ainsi un élément important de rassurance à une population d'internautes, on l'a vu, très sensible aux risques associés au commerce électronique. Enfin, dans certains cas, la galerie marchande apporte une véritable valeur ajoutée en termes de services offerts aux clients. On peut cependant se poser la question de la capacité des galeries marchandes de conserver ces avantages comparatifs à mesure de la progression de la banalisation de l'achat en ligne et de l'accumulation d'expérience de la part des cyberconsommateurs, conduisant à la fois à la

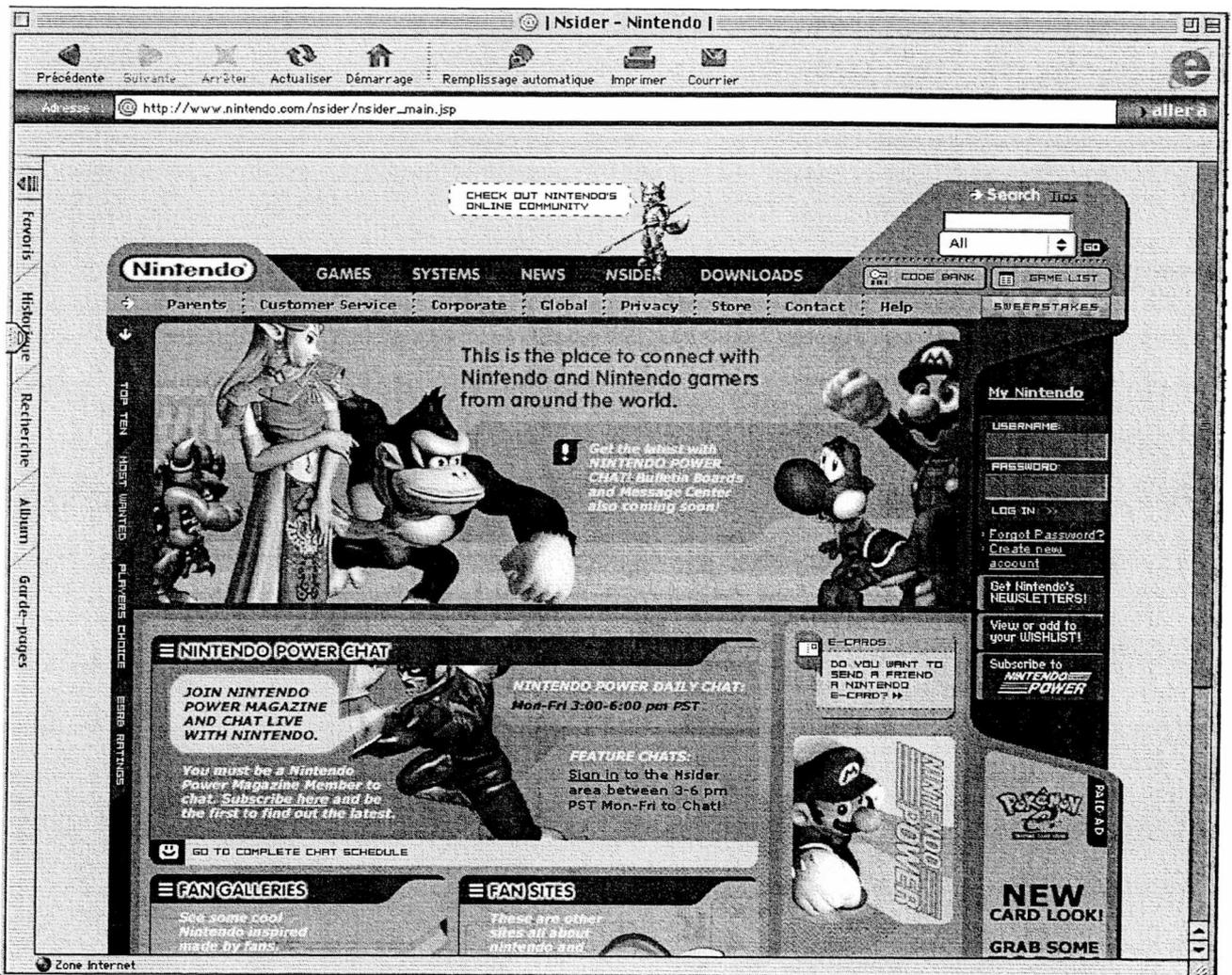
diminution du sentiment de risque et à l'acquisition d'une plus grande autonomie dans le choix des fournisseurs, ne serait-ce que par la constitution progressive d'une liste de sites favoris en accès direct.

3.3.3 Le site communautaire

Le principe d'un site "communautaire" consiste à tenter de capter l'audience d'un ensemble d'internautes partageant un intérêt prononcé pour un certain thème ou une certaine activité. Cet intérêt partagé conduit à une sorte d'auto-sélection des visiteurs qui confère un caractère plus ou moins ciblé à l'audience du site. Un site communautaire a pour vocation de favoriser la rencontre et les échanges entre les visiteurs et met ainsi à leur disposition des outils de discussion en direct (chat, messagerie instantanée) ou asynchrones (forum, listes de diffusion).

En règle générale, un site de commerce électronique n'a pas vocation à être un site communautaire. Aussi, très peu de boutiques en ligne ont développé ce caractère communautaire, qui suppose la mise en avant d'un élément fédérateur qui peut difficilement émerger directement de l'enseigne ou de son offre. Certaines "marques totem" (par exemple Nintendo ou Barbie de Mattel) font cependant exception de par leur capacité à constituer en tant que tel l'élément fédérateur à l'origine de la formation de la communauté. Les galeries marchandes ont plus naturellement vocation à développer cette logique communautaire, dans la mesure où elles obéissent déjà pour la plupart à un modèle de l'audience : ce n'est pas tant la galerie marchande en elle-même qui crée le flux de visiteurs mais plutôt le fait qu'elle se trouve adossée à un site portail qui tire son audience de la pertinence des informations et des services proposés. Cependant, le caractère généraliste de la plupart des grands portails, qui s'accompagne d'une grande diversité de profils et d'attentes de la part des visiteurs, rend problématique la qualification de communautaire.

- Nintendo – Un site commercial à orientation communautaire



La plupart des sites communautaires ont une orientation première qui est non marchande. Il n'échappe cependant à personne qu'un site qui réussit à réunir et à fidéliser un nombre important de personnes affichant un intérêt commun (pouvant d'ailleurs conduire à une certaine homogénéité sur le plan socio-culturel) présente un intérêt commercial évident en offrant un accès direct à une clientèle ciblée. D'où la tentation de la part d'un certain nombre de sites communautaires de développer, de manière plus ou moins directe, une activité marchande. D'où aussi certaines tentatives de la part d'acteurs marchands de constituer, de manière plus ou moins ouverte, des sites communautaires.

Les exemples de sites communautaires offrant une ouverture sur une activité marchande abondent. Le degré d'implication du site dans cette activité est variable. Pour de nombreux sites, cette implication se borne à proposer aux visiteurs une rubrique de liens leur permettant de s'orienter vers les sites de cybermarchands plus ou moins sélectionnés en rapport avec les centres d'intérêt de la communauté. Le

site, dont l'activité est en général à but non lucratif, peut trouver ici une source de revenus annexes fondée sur le nombre de visiteurs orientés de la sorte vers les sites marchands partenaires. Certains sites, pourtant, développent une dimension communautaire dans la perspective de la création de revenus. Ceci n'implique pas nécessairement la gestion directe d'une activité commerciale. Le site alafolie.com est dédié au mariage. Il a vocation à être un point de rassemblement des membres de la "communauté" des personnes préparant un mariage. Classiquement, le site propose un contenu riche à vocation pratique (les formalités, la préparation d'un budget, des dossiers, des témoignages...), un forum, un service de questions-réponses... Il offre également à ses membres d'héberger leur site personnel (où sont mis en ligne des renseignements pratiques concernant la cérémonie et les fêtes, la liste de mariage ou des photographies des protagonistes) qui pourra être visité par les "invités". Mais, surtout, le site permet d'accéder à une grande quantité d'informations sur l'ensemble des achats (produits et services) impliqués par l'événement. Les visiteurs se voient ainsi proposer des sélections de robes de mariées, de vêtements de cérémonies, de salles de réception, de bouquets de fleurs... Chaque article fait l'objet d'une présentation minutieuse. Il est explicitement présenté comme ayant fait l'objet d'une sélection auprès d'un partenaire, auquel le visiteur intéressé est prié de s'adresser.

- Un site "communautaire" à finalité marchande : [alafolie.com](http://www.alafolie.com)



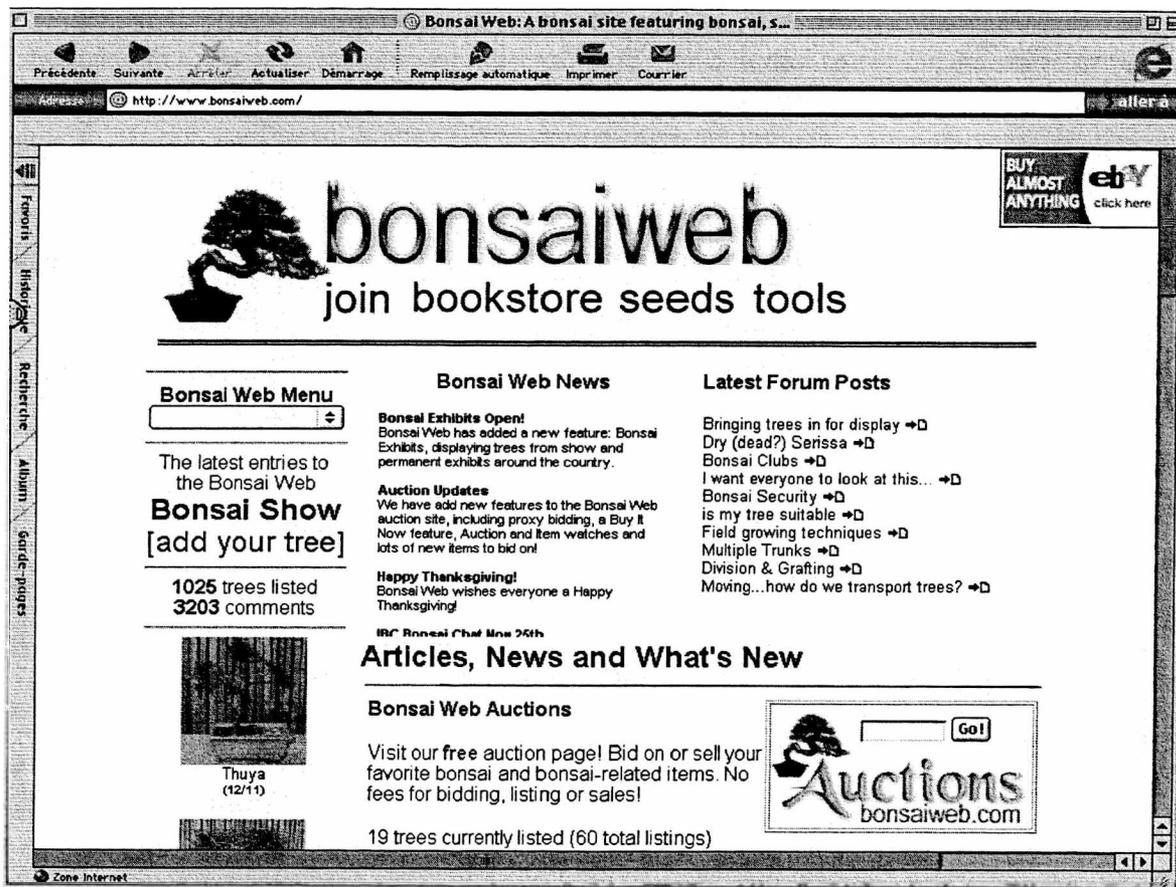
Sur ce type de site communautaire à finalité marchande (puisque le développement d'une logique communautaire est conçu comme le moyen de générer un flux de revenus au travers des commissions reversées par les partenaires), l'activité commerciale est donc totalement externalisée, et apparaît comme telle au visiteur. Cependant, nous sortons ici du cadre de la galerie marchande ordinaire, qui se contente de canaliser un trafic indifférencié d'internautes vers les sites partenaires. Ici, le site constitue le point de convergence d'un vaste ensemble de consommateurs animés par un même intérêt et qui sont susceptibles, par définition, d'être consommateurs des catégories de produits vendus par les cyberdistributeurs partenaires. En outre, le caractère d'animateur de communauté que cultive le site lui interdit de préconiser des achats sur des sites qui ne seraient pas de nature à respecter tous les critères de sérieux et de qualité répondant aux exigences d'une clientèle avertie. Le site fait donc figure de caution et ce, d'autant mieux que la capacité de prise de parole directe dont bénéficient les membres permettrait très facilement de faire connaître son éventuel mécontentement à l'ensemble de la communauté. Autrement dit, vis-à-vis des sites marchands partenaires, le site communautaire fait figure de rabatteur "qualitatif" par sa capacité à susciter une audience ciblée alors que, vis-à-vis des membres, il joue le rôle d'interface active entre l'offre et la demande par le cautionnement des sites marchands partenaires, voire par la mise en avant directe de certains produits sur son site.

Certains sites communautaires ont franchi le pas de l'internalisation de l'activité commerciale. Considérons le cas du site américain bonsaiweb.com, dédié à la culture du bonsaï. Comme le bandeau situé en haut de la page d'accueil le clame, ce site se veut être un centre de ressources qui en fasse la référence pour les professionnels et les amateurs passionnés de cette pratique. De fait, le site offre un contenu très riche, consistant notamment en fiches techniques sur les différentes espèces d'arbres, en conseils en matière de soins, d'informations sur l'actualité des expositions, des clubs... Une part importante du site est consacrée à l'expression des visiteurs et aux échanges. En particulier, le site permet à chacun de ses 17 520 membres⁵² (en octobre 2002) d'exposer des photos de leurs petits arbres afin, notamment, de les soumettre à la critique des autres membres et de bénéficier de leurs conseils. Le site comprend également, plus classiquement, un forum de discussion. Il propose en outre, depuis peu, une rubrique de vente aux enchères entre membres. Dès la page d'accueil, le visiteur se voit proposer des offres commerciales : un bonsaï adulte, un kit pour débutant, un ensemble d'outils et une liste d'ouvrages de référence sur la culture du bonsaï. La colonne de gauche du site renvoie, plus

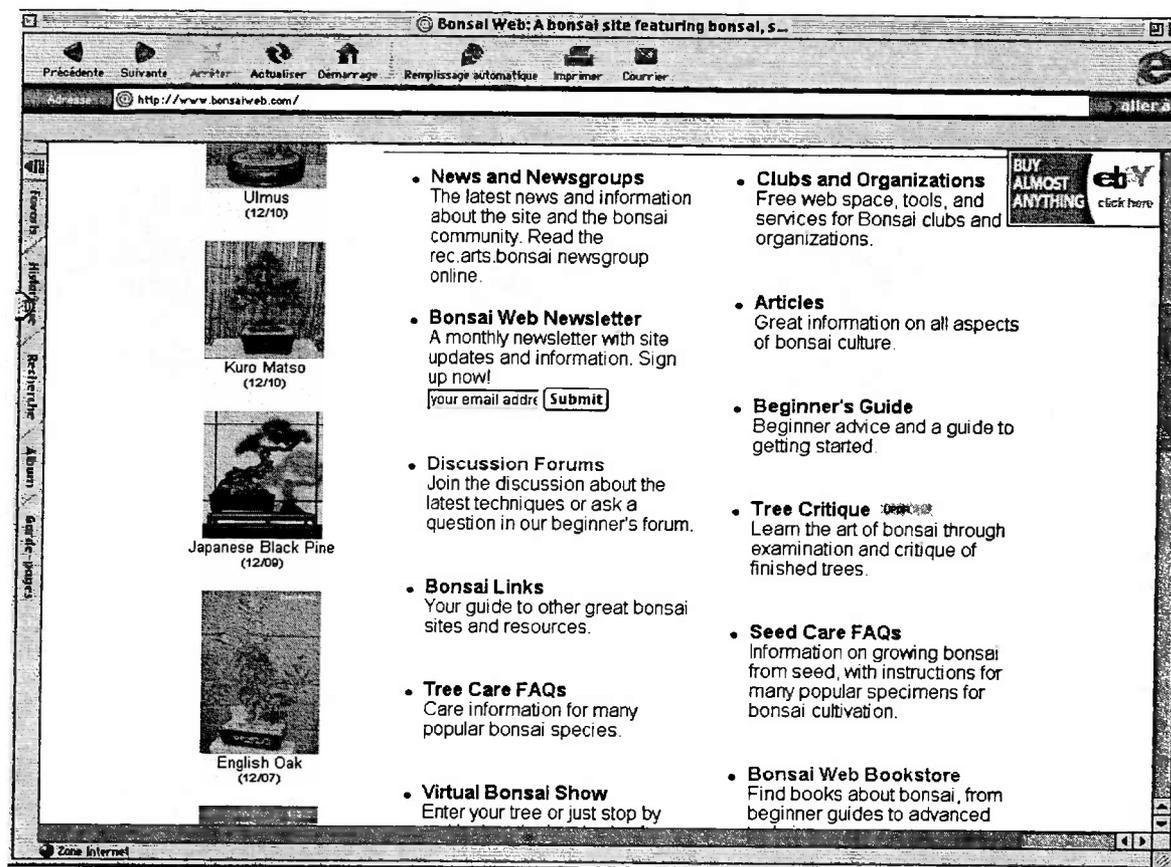
⁵² L'adhésion est gratuite et induit l'inscription sur la mailing list (qui permet notamment de recevoir des offres promotionnelles).

classiquement, à un ensemble de "rayons" qui sont autant de liens vers des zones marchandes, toutes en relation directe avec la culture du bonsaï. Certaines rubriques marchandes orientent le visiteur vers un site commercial partenaire. C'est le cas en particulier pour la vente de petits arbres en pot, qui transite par la connexion de l'internaute au site partenaire www.bonsai-boy.com spécialisé dans la vente de bonsaïs. La rubrique "librairie" offre un menu de sélection construit en rapport à la spécificité du sujet. Une fois la sélection opérée, le visiteur se voit dirigé vers le site d'Amazon pour effectuer la transaction. La vente de semences ou d'outils est en revanche traitée au sein même du site et la transaction gérée par Bonsaiweb. Ce site, que la richesse du contenu ainsi que la place qui est laissée à l'expression directe des membres classent sans conteste dans la catégorie des sites communautaires, entretient donc une véritable activité commerciale internalisée⁵³.

- Un site "communautaire" à activité commerciale internalisée : Bonsaiweb.com



⁵³ Nous ignorons si cette activité est effectivement gérée par l'entreprise exploitant le site ou si, en réalité, elle est sous-traitée. Ce qui importe ici est que, aux yeux de l'acheteur, c'est Bonsaiweb qui est perçu comme étant le vendeur et qui est responsable de la transaction.



Les sites à caractère communautaire ne génèrent en général qu'un flux modeste de transactions. De ce fait, ils ne sont pas visibles dans les palmarès du commerce électronique. Il serait pourtant très intéressant de connaître le volume de transactions cumulé par l'ensemble de ces sites. Leur fonction de "fédérateurs" de demandes peut jouer un rôle critique dans la viabilité des sites marchands spécialisés sur des niches en leur rendant possible une diminution significative du coût de recrutement des clients, induisant la transformation d'une partie des coûts fixes (publicité) en coûts variables (la rétribution reversée) avec la baisse corrélative du seuil de rentabilité. Ils contribuent en outre à développer une nouvelle approche du commerce qui se situe en rupture par rapport à un modèle qui s'est généralisé à l'heure du fordisme faisant de la "distribution" le prolongement des branches industrielles ayant pour mission l'écoulement des produits vers les consommateurs.

Dans ce nouveau modèle commercial, la composition de l'assortiment du vendeur repose moins sur la notion de produits que sur celles de besoins et de solutions⁵⁴ et, surtout, le ressort commercial qui est développé consiste à tenter d'intéresser le client, entendu comme un être complexe, adhérant à des

⁵⁴ Ce renversement de l'amont vers l'aval du point de départ de la constitution de l'offre est cohérent avec l'une des caractéristiques majeures de l'économie post-fordienne, le fait d'être une économie "tirée par la demande".

valeurs, animé par des passions... et dont le comportement ne peut se réduire à l'expression de la simple rationalité économique de l'achat utilitariste. Ce type d'approche de la relation commerciale se développe dans le commerce en magasin à travers le développement d'un certain nombre d'enseignes qui se positionnent sur des "bouquets" à cohérence immatérielle⁵⁵. Internet permet sans doute d'être plus radical encore de cette approche d'"horizontalisation" des marchés⁵⁶, en facilitant la mise en avant d'une dimension communautaire.

L'enjeu associé à la captation d'une audience spécialisée – qui peut être le prélude à la fidélisation d'une clientèle – explique que les sites marchands sont quelquefois incités à tenter de développer une approche communautaire de la relation avec leurs clients-prospects. Les premières tentatives en la matière sont prudentes ("les internautes ne trouvaient-ils pas la ficelle un peu grosse ?") et assurent en général un certain cloisonnement entre la composante marchande et la composante communautaire de leur présence sur le Web.

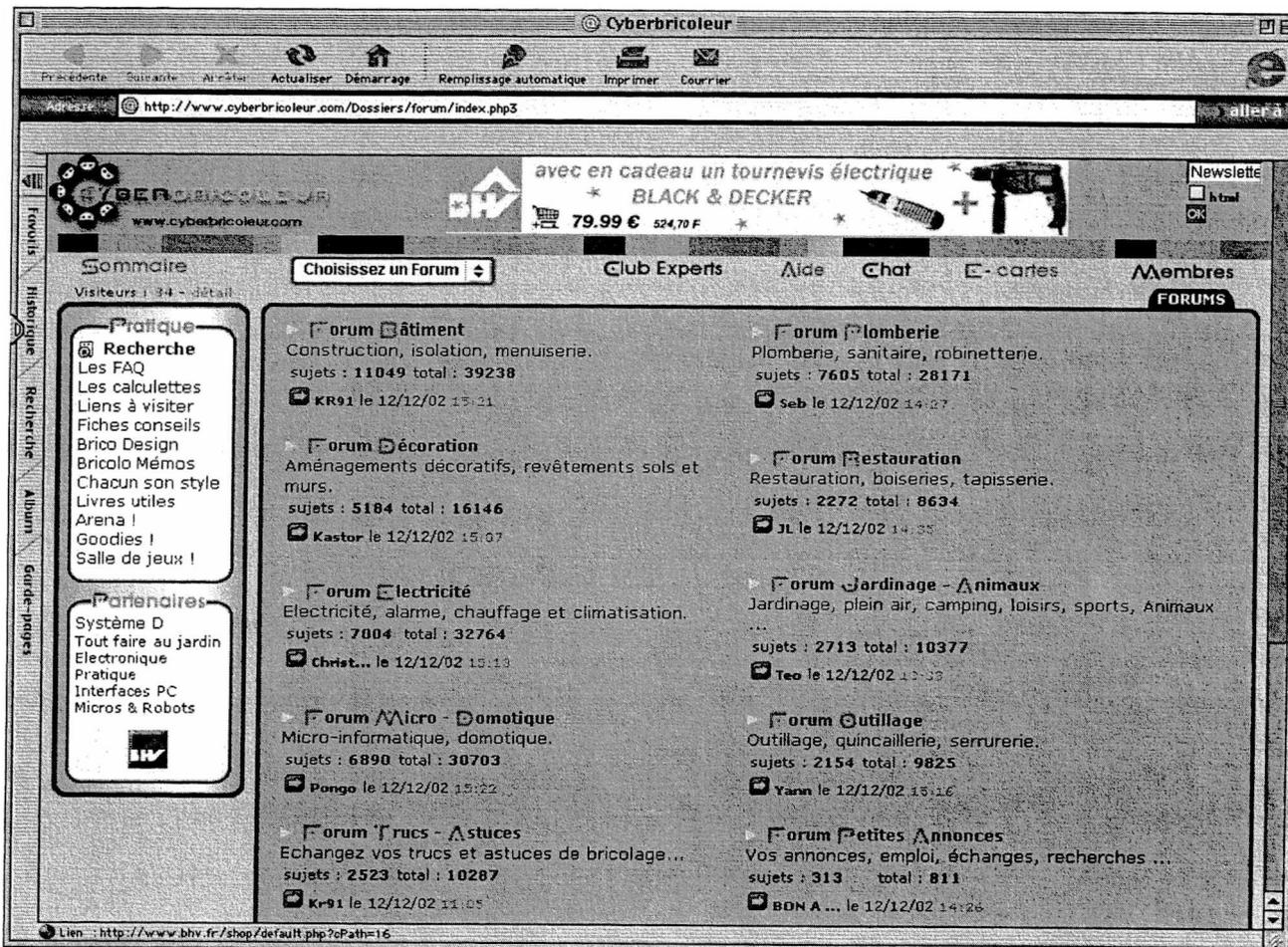
Parmi les expériences françaises les plus précoces, signalons l'engagement du BHV dans le site cyberbricoleur.com. Le visiteur du site marchand du BHV se voit proposer, dans la rubrique "partenaires", une entrée sur le site cyberbricoleur.com. L'implication du BHV⁵⁷ dans ce dernier site est visible par la présence en plusieurs endroits du logo du grand magasin. Le site est entièrement tourné vers le conseil et l'échange d'expériences entre les visiteurs. Outre la présence d'un très grand nombre de fiches techniques et de guides d'achat téléchargeables, le visiteur – après avoir adhéré (gratuitement) au "club experts" – peut entrer sur le chat et consulter chacun des douze forums thématiques, en général très actifs. Une liste de "partenaires" apparaît explicitement en colonne. Il s'agit exclusivement de titres de presse. On notera par contre, dans la liste des rubriques "utilitaires" du site, une ligne "Livres utiles" qui est la seule autorisant un achat en ligne, via un lien vers Amazon. Le BHV est donc totalement absent, sur le plan commercial, du site cyberbricoleur.com. S'agit-il d'une stratégie délibérée consistant à n'apparaître que comme un trait d'union entre bricoleurs, et renforcer ainsi son image de spécialiste ? Les visiteurs de cyberbricoleur.com ne considéreraient-ils pas comme un service utile de pouvoir procéder, depuis le site, à la commande des produits dont la consultation du site a révélé le besoin ?

⁵⁵ Un bouquet à cohérence immatérielle est la réunion dans un même point de vente de biens et services hétérogènes quant aux branches de production, qui ne sont pas nécessairement complémentaires sur le plan fonctionnel, mais qui forment un ensemble cohérent sur le plan symbolique dans les représentations que s'en font les consommateurs (ou tout au moins ceux qui sont sensibles à l'immatériel de consommation qui sous-tend le positionnement de l'enseigne). Voir Moati [2001].

⁵⁶ Gensollen [2001].

⁵⁷ Le projet a été initié par la direction du marketing du BHV.

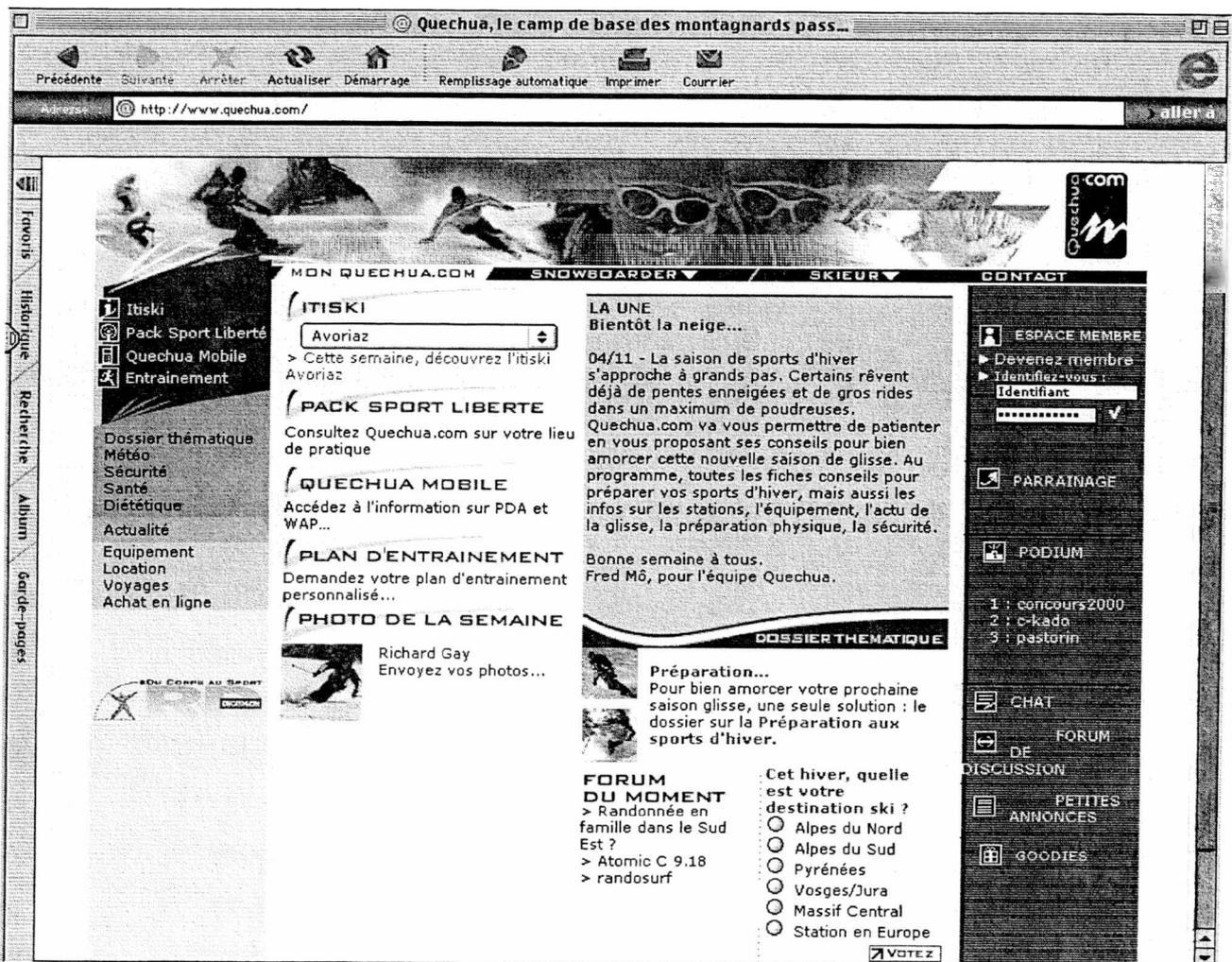
- Un site communautaire exploité par un cyberdistributeur : cyberbricoleur.com



Décathlon va plus loin dans cette direction. Le distributeur d'articles de sport s'est engagé dans l'ouverture de sites thématiques à vocation non directement marchande, bien qu'étant baptisés du nom d'une marque spécialisée de l'enseigne. A ce jour (décembre 2002), deux sites seulement ont été ouverts : Quechua.com, consacré à l'univers de la montagne, et Domyos.com à celui du running et du fitness. Prenons l'exemple de Quechua. La page d'accueil offre deux entrées thématiques : l'univers de la randonnée (Randotrek) ou celui de la glisse (Skinow). Chacun des "sous-sites" renferme un rédactionnel d'une grande richesse : news, reportages (possibilité pour les visiteurs de faire publier leurs récits), conseils (entraînement, diététique, santé en montagne...), informations pratiques (météo...)... jusqu'à la possibilité de télécharger des fonds d'écran sur le thème de la montagne. Le visiteur est invité à se joindre au rang des adhérents. L'adhésion est gratuite, mais il est demandé à l'internaute de remplir un petit questionnaire permettant au distributeur de mieux cerner son profil. Les membres peuvent publier des petites annonces et prendre part au chat et au forum. Au milieu de cette

multitude de rubriques figure une rubrique "équipement". Là, le visiteur accède à une information très riche sur la manière de bien choisir son équipement en fonction de l'usage qui en est fait. Des fiches-produits – très détaillées – sont proposées. Elles portent exclusivement sur des produits Décathlon. Le visiteur qui se révélerait intéressé par l'acquisition de l'un de ces produits se voit proposer un lien direct vers le site marchand de Décathlon. Le site communautaire ne pratique donc pas la vente en ligne, mais a vocation à susciter l'audience d'une population susceptible d'être grosse consommatrice d'articles de sport et d'alimenter directement le trafic sur le site marchand du distributeur.

- Un site communautaire "rabatteur" exploité par un cyberdistributeur : Quechua.com, de Décathlon



Une étude récente de McKinsey et Jupiter Media Metrix⁵⁸ a mis en évidence l'importance de la contribution au trafic et aux ventes des sites ayant développé une composante communautaire, des internautes participant aux espaces de communication mis à leur disposition (forum, avis et contributions...). Selon cette étude, cette catégorie de visiteurs, qui représenterait un tiers du trafic d'ensemble des sites étudiés, serait à l'origine des deux tiers des ventes. Le développement d'une approche communautaire du e-commerce, en favorisant la concentration des ventes sur un noyau dur de clientèle, facilite ainsi une maîtrise des coûts de marketing essentielle à la rentabilité. Il implique toutefois une capacité à produire un contenu suffisamment attractif, pertinent et crédible pour constituer le point de départ de la formation d'une communauté.

3.4 Des positionnements marketing relativement peu affirmés

A l'heure où les entreprises de distribution "traditionnelle" semblent découvrir la portée des stratégies de segmentation et où se multiplient les lancements de nouveaux concepts commerciaux différenciés⁵⁹, les positionnements marketing des sites de commerce électronique paraissent dans l'ensemble peu affirmés. Hasardons-nous malgré tout à repérer quelques clivages structurants.

3.4.1 Les "cyberdiscounters"

La perspective de voir le e-commerce occupé par des cyberdiscounters provoquant la généralisation de la guerre des prix, en ligne comme en magasin, et conduisant à la "paupérisation" des marchés, a été prise très au sérieux par de nombreux observateurs⁶⁰. Cette crainte s'appuyait sur des arguments solides : la facilité d'accès des consommateurs à l'information sur les prix devait favoriser les comportements d'arbitrage et conduire à une situation de concurrence généralisée ("à la Chamberlin"), là où la distance conduit à une fragmentation de l'espace concurrentiel dans le monde physique (concurrence "à la Hotelling") ; Internet devait favoriser l'apparition de nouveaux modèles économiques où la rentabilité du cybercommerçant n'est pas issue de la marge commerciale mais de la valorisation de l'audience...

⁵⁸ Citée par *Ecommerce Times*, juin 2002.

⁵⁹ Voir Moati [2001].

⁶⁰ Dont l'auteur du présent rapport...

A l'heure actuelle, si les discounters sont présents sur le Net, il ne sont pas prépondérants. Leur pénétration est plus marquée dans le domaine du tourisme, avec des sites comme Degriftour en France ou Priceline aux États-Unis, dont l'activité consiste principalement à écouler les capacités excédentaires des compagnies aériennes ou des tour-opérateurs. Dans le commerce de produits manufacturés, Cdiscount figure en France parmi les sites commerciaux à forte audience. Le site propose, sur un ensemble éclectique de rayons (des produits culturels au prêt-à-porter, en passant par l'informatique ou la photo), une gamme relativement resserrée de produits vendus à bas prix, dont plusieurs à "prix coûtant". La livraison est gratuite en France métropolitaine.

- Un cyberdiscounter : Cdiscount.fr

The screenshot shows the Cdiscount.com website interface. At the top, there's a navigation bar with icons for 'Précédente', 'Suivante', 'Arrêter', 'Actualiser', 'Démarrage', 'Remplissage automatique', 'Imprimer', and 'Courrier'. The address bar shows 'http://www.cdiscount.fr/default.asp'. The main content area is a grid of promotional banners for various product categories:

- Accès DVD:** '149F49' and '22€79' (édition simple) for a DVD, and '169F82' and '25€89' (édition collector) for another DVD.
- Accès Équipement:** 'LECTEUR DVD ALBATROSS 590F' for 'ref dp 988 silver' at '89€90'.
- Accès Magasins Culture:** 'ERIC CLAPTON Live In Tour 2001 - 2 CD "One More Car One More Rider"' for '12€19' (au lieu de 138€) and 'COSSACKS A UNE SUITE AMERICAN CONQUEST Trois siècles de Guerre - PC' for '45€72' (au lieu de 360€).
- Accès Magasin Photo:** 'App. photo Numérique KYOCERA' for '365€' (au lieu de 2.395€) with '3.3 MP - GARANTIE 2 ANS'.
- Accès Prêt à Porter:** 'GUESS EN ÉNERGIE TOMMY HILFICH' for '... A PRIX COÛTANT !' with 'STOCK ULTRA LIMITÉ'.
- Accès Informatique:** 'Ecran LCD 15" TFT - 1024 x 768 GARANTIE 3 ANS SUR SITE !!!!!' for '1830F12' at '279€' (au lieu de 3443F).
- NOËL A PRIX COÛTANT! PUMA L'Avanti:** A central banner featuring Puma shoes for '76€50' (au lieu de 130€).

At the bottom, there's a footer with 'Service clients', 'Contactez-nous', 'Qui sommes-nous?', 'Développement photo', 'Voyages', 'Just for Phone', 'CdiscountPRO', and 'Conditions de vente'. A registration prompt asks: 'Et si je m'inscris pour ne plus être le dernier à profiter des meilleures offres et autres folies ? j'inscris mon e-mail et SuperFourmi me proposera du jamais vu ... !!!' with an 'OK' button.

Cdiscount s'inscrit dans le modèle général de la boutique en ligne. A la fin des années 90, de nombreux sites se sont créés autour de modèles alternatifs de vente à prix bas. Évoquons en particulier les sites d'achats groupés, consistant à réunir sur une référence donnée un nombre suffisant de demandes pour

engager ensuite une négociation avec le fournisseur. La plupart de ces sites ont nourri les rangs des victimes du shake-out, ou ont dû réviser en profondeur leur modèle économique.

Plusieurs obstacles à la diffusion du modèle du cyberdiscount peuvent être identifiés :

- Vendre à prix discount suppose en général d'acheter dans des conditions compétitives. Or, le volume de vente de la plupart des sites ne leur confère pas un pouvoir de négociation suffisant à l'égard des fournisseurs, en particulier comparé à celui des grandes centrales d'achat des groupes de distribution. Ces groupes ont donc plus naturellement vocation à occuper ce créneau (relevons que Cdiscount appartient au groupe Casino), mais le souci de ne pas engendrer une forme de concurrence destructrice pour la rentabilité de leur magasin est sans doute de nature à ralentir leur engagement dans ce sens.
- L'achat à prix discount sur Internet est sans doute particulièrement anxiogène pour le cyberconsommateur (A ce prix-là, le produit sera-t-il conforme à ce qui est annoncé ? Les délais de livraison seront-ils respectés ? Pourrai-je retourner le produit si je n'en suis pas satisfait ? Est-il bien raisonnable de communiquer mon numéro de carte bancaire ?...). Peu de pure players sont en mesure de mettre en avant une marque forte pouvant servir de caution. Là encore, les distributeurs ont un avantage à valoriser (la mention "groupe Casino" apparaît sur la page d'accueil de Cdiscount).
- Le modèle économique consistant, pour un discounteur, à tirer sa rentabilité, non de la marge, mais de la valorisation de l'audience, n'a pas apporté jusque-là la preuve de sa viabilité. En effet, la principale source de valorisation de l'audience réside dans l'affichage sur le site de bandeaux publicitaires. Or, là aussi, passée une période d'euphorie, le marché de la publicité en ligne s'est rapidement contracté, en raison en particulier de la mise en doute de l'efficacité du média.
- La capacité d'un cybercommerçant à offrir des prix compétitifs dépend fortement des coûts logistiques associés à la livraison au client. Sur certains segments du e-commerce (on pense en particulier aux cybermarchés), les coûts logistiques sont tels que l'on imagine mal l'affirmation de cyberdiscounters capables d'offrir des prix (livraison comprise) réellement compétitifs par rapport à la vente en magasin.

Remarquons que plusieurs de ces obstacles sont susceptibles d'être remis en cause au cours du processus de maturation du marché du e-commerce. La croissance du marché permettra progressivement d'envisager des volumes d'achat permettant de vendre à des prix compétitifs. Le processus de concentration qui est déjà à l'œuvre parmi les sites marchands est de nature à accélérer

ce mouvement⁶¹. De la même manière, les tarifs de la publicité en ligne seront tirés à la hausse par l'augmentation du nombre d'internautes et la progression de la fréquentation des sites, ainsi sans doute que par les progrès qui seront réalisés dans la maîtrise de la communication en ligne... Autrement dit, si les cyberdiscounters ne constituent pas aujourd'hui une véritable force de structuration de l'offre marchande en ligne, la situation sur ce point pourrait se révéler évolutive au cours des prochaines années.

3.4.2 L'ancrage "achat pratique"

Un certain nombre de sites mettent l'accent sur leur capacité à simplifier la vie de leurs clients, par la praticité du service. Ce positionnement commercial s'appuie sur l'ambivalence de l'acte d'achat pour les consommateurs, source à la fois de plaisir et de contrainte. Dans le commerce physique, cette ambivalence est de plus en plus utilisée comme support de stratégies de différenciation des enseignes et des concepts commerciaux. Ainsi voit-on simultanément se développer des enseignes qui, cherchant à maximiser le "plaisir" de leur client, tentent d'opérer un rapprochement entre les logiques commerciales et de loisirs (Ikea, Fnac Junior...), et d'autres qui s'efforcent de réduire les facteurs de désutilité associés à l'acte d'achat (les hard-discounters alimentaires, les supérettes automatisées, les commerces implantés sur les "lieux de transit"). Les concepts commerciaux orientés "achat pratique" opèrent une concentration sur la dimension fonctionnelle de l'acte d'achat dont ils s'efforcent de limiter le coût psychologique pour le consommateur. Le e-commerce, en autorisant le consommateur à pratiquer des achats à n'importe quelle heure et, dans une certaine mesure, de n'importe où, confortablement assis dans un fauteuil sans avoir à subir le temps et la fatigue associés à un déplacement, à la déambulation dans un point de vente, à la manutention des produits..., se révèle comme un circuit potentiellement très performant sur le plan de l'achat "pratique" (ce qui, selon les enquêtes, est effectivement perçu par les consommateurs). Remarquons que, en contrepartie, dans l'état actuel de la technologie et des connaissances en matière de marketing virtuel, le commerce électronique se révèle en général peu performant sur le plan de l'achat plaisir, comparativement au commerce en magasin. Il n'en demeure pas moins que l'achat en ligne offre l'opportunité d'activer de nouveaux leviers d'achat plaisir tels que l'hyper-choix et l'accès à des produits de niche, ou le plaisir

⁶¹ C'est le souci de bénéficier de meilleures conditions d'achat qui, par exemple, a motivé le rapprochement de Top Achat de Clust dans le segment de la vente de produits électroniques, ainsi que l'explique Arthur Lepage, PDG de Clust : « Dans notre secteur, les marges brutes sont très faibles entre 12 et 15%. Pour être rentable, il faut disposer d'une puissance d'au moins 100 millions d'euros pour gagner 2 points de marge et 60 jours de délai de paiement. Le but est de mutualiser les infrastructures informatiques et logistiques pour couvrir les coûts fixes et dégager de la marge nette sur le volume additionnel » (Les Echos.net, lundi 23 septembre 2002, p. 2).

que peut éprouver un consommateur-acteur à disposer d'une technologie lui permettant de "chiner" efficacement à la recherche d'une bonne affaire.

Les cybermarchés sont probablement les sites marchands qui jouent le plus ouvertement la carte de l'achat pratique, comme l'illustre explicitement leur communication (le "droit à la paresse" de Houra).

houra.fr
LE CYBERMARCHÉ

Alimentation

Hygiène Beauté

Bébé

Entretien, maison & jardin



Oui c'est de la paresse et alors !

Auchan direct



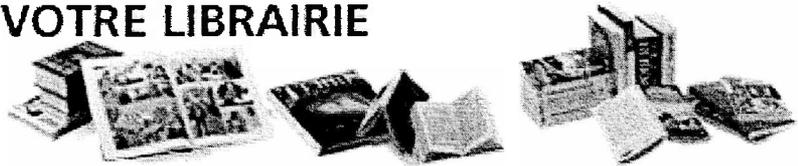
SIMPLIFIEZ-VOUS LA VIE !

VOTRE SUPERMARCHÉ



- Plus de 5000 produits : en épicerie, frais et surgelés!
- Livraison chez vous en camion tri-température
- Paiement sécurisé : en ligne ou à la livraison.

VOTRE LIBRAIRIE



- 700 000 ouvrages référencés
- Livraison partout dans le monde via nos partenaires postaux
- Paiement sécurisé en ligne

■ Les hypermarchés Auchan ■ Les supermarchés ATAC ■

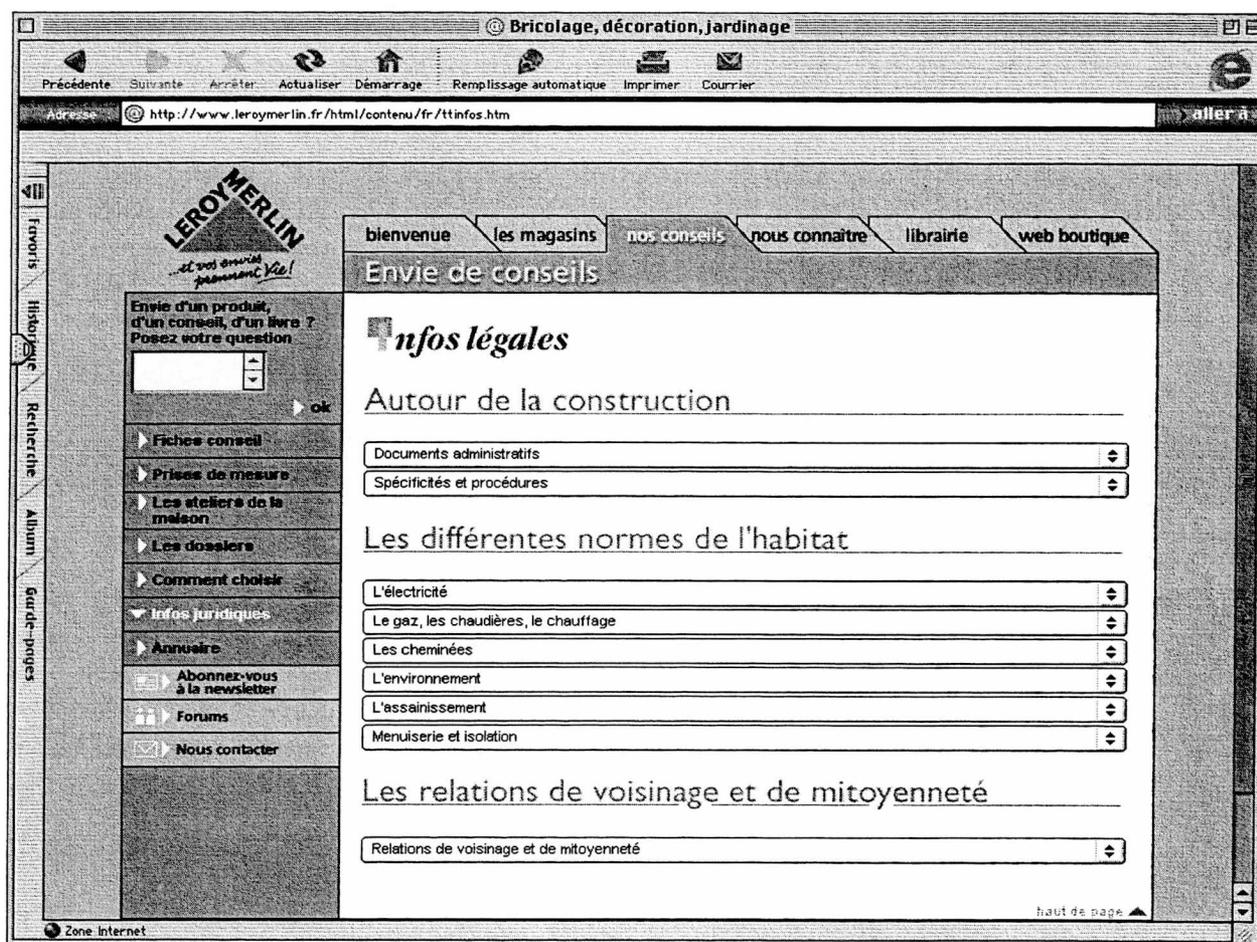
Un positionnement "achat pratique" implique que l'accent soit mis sur la qualité du service au client : ergonomie du site, simplification du choix, rapidité du passage de la commande et du paiement, délai de livraison court, fenêtre d'horaire de livraison étroite, minimisation des ruptures, qualité des produits et de la préparation des colis. Un tel positionnement permet de s'adresser à une clientèle qui est davantage à l'affût d'un gain de temps que d'économies et de bonnes affaires, ce qui permet de desserrer quelque peu la contrainte de compétitivité-prix vis-à-vis des sites concurrents, mais aussi vis-à-vis des circuits alternatifs.

3.4.3 Le modèle de l'audience

Il est également possible d'identifier des sites marchands dont le positionnement marketing s'appuie, au moins pour partie, sur la capacité à offrir au visiteur un ensemble de services non directement liés à la transaction marchande. L'objectif est ici de donner plus "d'épaisseur" dans la relation avec la clientèle, en s'efforçant de multiplier les occasions de contact. On trouve bien sûr ici en particulier les sites ayant

développé une dimension communautaire. Les rubriques magazine, "news", bancs d'essai, reportages, interviews... que l'on trouve sur des sites marchands comme celui de la Fnac, ont vocation à développer une audience par un contenu non marchand, que le site s'efforce ensuite de transformer en achat. Dans un esprit proche, certains sites, comme celui de Leroy-Merlin, offrent aux visiteurs un contenu leur permettant de préparer leur achat (y compris, très en amont de la sélection du produit), puis de faciliter sa mise en œuvre (conseils de montage, d'utilisation...).

- Le modèle de l'audience : "épaissir" la relation par l'offre de contenus. Le cas Leroy-Merlin



Ce modèle de l'audience est particulièrement emprunté par les distributeurs en magasin qui cherchent à développer la relation clientèle par l'amélioration du service. La mise en ligne d'un contenu non marchand renforce une image de spécialiste et de "partenaire" du client et entre à ce titre dans le cadre d'une stratégie générale de différenciation et de fidélisation.

3.4.4 Un ventre mou au positionnement peu affirmé

Il est souvent bien difficile d'identifier un positionnement marketing clair de la part des sites de e-commerce. Beaucoup empruntent simultanément aux trois registres que nous venons d'examiner, ce qui trahit tout autant l'absence de choix de positionnement, que le choix de ne pas effectuer de positionnement. Ceci est aussi certainement à mettre au compte de la jeunesse du secteur. La mise en œuvre d'une stratégie de positionnement sous-entend une logique de segmentation du marché, qui suppose une demande bien structurée et une compréhension relativement approfondie des mécanismes qui la gouvernent. Elle suppose également un champ concurrentiel stabilisé. Or, le propre d'un marché en émergence est que ces conditions sont loin d'être remplies. Pire, les acteurs de l'offre découvrent à tâtons l'économie de cette nouvelle activité, la spécificité de chaque élément de la chaîne de valeur, les potentialités que renferment des technologies en rapide évolution. Autrement dit, la faible structuration du marché rend délicates les tentatives d'élaboration d'une stratégie de positionnement claire et marquée alors que, par ailleurs, l'essentiel des ressources (financières, humaines, entrepreneuriales...) se trouve concentré sur l'apprentissage des fondamentaux du métier. Ainsi, plutôt que de tenter d'optimiser le mode d'approche d'une cible de clientèle précisément définie, la plupart des acteurs du e-commerce s'efforcent tout simplement d'acquérir des savoir-faire dans les différentes étapes de la chaîne de valeur : achat, gestion de stocks, conception et gestion des systèmes d'information, logistique, relation clientèle... Il s'agit avant tout de s'assurer des conditions d'une offre apportant au client un niveau suffisant de satisfaction pour que celui-ci renouvelle l'expérience, voire convertisse des membres de son entourage. Un site marchand qui jouerait pleinement une logique de l'audience mais offrirait un service commercial de mauvaise qualité serait condamné à voir sa fréquentation principalement motivée par un contenu que l'insuffisance de l'activité commerciale ne permettrait pas de faire vivre durablement. Nous avons souligné à quel point la mise en avant d'une logique d'achat pratique exige la maîtrise d'un haut niveau de qualité de service. Enfin, un cyberdiscounter peut difficilement tenir sa promesse de prix bas s'il ne maîtrise pas parfaitement la gestion de la chaîne de valeur.

3.5 Des incertitudes persistantes sur la gestion du back-office

La viabilité des sites de commerce électronique dépend tout autant de leur capacité à rencontrer une demande que de celle à mettre en œuvre des modes de gestion du back-office assurant un niveau de coût et une qualité de service acceptables.

Trois aspects de la chaîne de valeur semblent à cet égard jouer un rôle critique : les conditions de recrutement des clients, la maîtrise des systèmes d'information, la gestion de la chaîne logistique.

3.5.1 Le recrutement des clients

Selon l'étude réalisée par Agrawal et al. [2001] sur la base des données constituées par le cabinet McKinsey sur un échantillon de 105 sites marchands représentant environ 20% du marché mondial, les dépenses de marketing ont représenté en 2000-2001 un montant équivalent à 28% du revenu⁶². Les dépenses de recrutement des clients pèsent donc d'un poids déterminant dans l'économie des firmes du e-commerce. Les dernières années de la décennie 90 ont été des années de démesure en la matière, beaucoup de sites, alors soutenus par les financiers, jouant la carte de la course à l'occupation du terrain sans se préoccuper de la rentabilité de court terme. Bughin et Zeisser [2001b] estiment à 0,65 l'élasticité du nombre de visiteurs par rapport aux dépenses de marketing⁶³, et à seulement 0,53 l'élasticité du revenu⁶⁴.

Il n'est donc pas étonnant que la recherche d'une meilleure efficacité dans le recrutement des clients ait, au cours des dernières années, fait l'objet d'une attention toute particulière. Selon l'enquête Shop.org – BCG réalisée auprès d'une centaine de sites américains, le montant des coûts de marketing par commande aurait connu une forte diminution à partir du troisième trimestre 2000, passant en moins de 2 ans de 45 \$ à 12 \$.

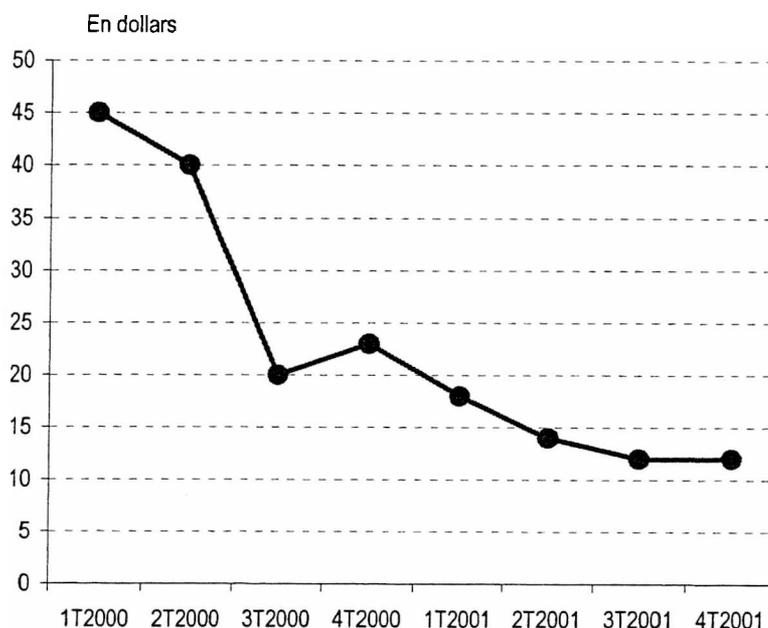
De nombreux sites de e-commerce ont suspendu, ou tout au moins considérablement diminué, leurs dépenses de publicité off line. La chute du prix de la publicité on line a apporté sa contribution à la réduction des budgets.

⁶² A rapprocher d'une perte opérationnelle s'élevant à 30% du revenu.

⁶³ Autrement dit, une augmentation de 10% des dépenses provoque une augmentation de seulement 6,5% du nombre des visiteurs.

⁶⁴ Relevons que, selon les auteurs, les sites ayant développé une dimension communautaire font mieux en termes d'élasticité du nombre de visiteurs (0,72), mais légèrement moins bien pour ce qui est de l'élasticité du revenu.

**Évolution du coût d'acquisition client (coût marketing par commande)
aux États-Unis en 2000 et 2001**



Source : Boston Consulting Group

L'augmentation de la base de clientèle et celle de la fréquence d'achat sont les éléments essentiels qui permettront de réduire la charge des dépenses de marketing, qui sont pour l'essentiel des coûts fixes. La concentration du secteur, qui contribue à la polarisation de l'audience autour d'un nombre décroissant de cybermarchands, joue dans le même sens d'un allègement du poids relatif des dépenses de marketing dans les comptes d'exploitation. Enfin, le niveau très élevé de ces dépenses est caractéristique d'une phase de structuration du marché où les offreurs ont besoin "d'éduquer" les consommateurs et de promouvoir des marques nouvelles (dont on a vu l'importance dans une perspective de rassurance des prospects). Ce niveau a donc naturellement vocation à se réduire (tout au moins, ramené au volume d'activité) avec la progression du processus de maturation du marché.

3.5.2 Les systèmes d'information

Les systèmes d'information sont au cœur de la gestion de la chaîne de valeur des activités de e-commerce. De la présentation de l'offre et la prise de commande jusqu'à la gestion des paiements, en passant par le pilotage de la chaîne logistique, l'efficacité d'un cybercommerçant repose fondamentalement sur la qualité de son système d'information et, en particulier, sur son degré d'intégration.

C'est, en effet, de la performance du système d'information que dépend, pour une large part, la qualité de service qu'un site marchand est capable d'offrir à ses clients : contrôle en temps réel des stocks permettant d'éviter les ruptures ou, tout au moins, d'en avertir les clients au moment de la commande ; planification de la préparation des colis et des livraisons permettant de réduire les délais et de maximiser la fiabilité...

En outre, c'est sur leur système d'information que reposera fondamentalement la capacité des cyberdistributeurs à révéler et à exploiter les potentialités spécifiques du e-commerce, mises en avant dès les premières heures par les observateurs mais dont l'incarnation effective dans l'offre des sites est encore aujourd'hui embryonnaire. Nous pensons en particulier aux opportunités qu'offre le e-commerce dans l'exploration de nouveaux modes "personnalisés" de gestion de la relation clientèle. Celle-ci se limite aujourd'hui, bien souvent, à l'accueil nominatif du visiteur enregistré, à l'établissement d'une relation hors site par l'envoi de courriers électroniques, voire, chez les cybermarchands les plus avancés, à l'ajustement des politiques promotionnelles au profil des clients tels que les révèlent la fréquence et la composition de leurs achats. Peu de cybermarchands disposent en réalité de la technologie leur permettant de suivre après précision le cheminement de chaque client à l'intérieur de leur site, et des compétences leur permettant de traiter cette information, de la rapprocher du profil socio-démographique des clients, de l'historique de leurs relations avec le site...

Ainsi, si incontestablement, comme le rappellent Charbit et Fernandez [2002], le e-commerce permet d'envisager des démarches marketing très évoluées, fondées sur des segmentation s'appuyant davantage sur les comportements effectifs que sur des variables socio-démographiques usuelles, nous ne sommes encore qu'à la préhistoire de l'exploitation de ce potentiel qui exigera des investissements dans des systèmes d'information à la fois complexes et coûteux et la formation de compétences spécifiques pour traiter les données qui en seront issues et pour réussir à élaborer les principes d'une démarche marketing profondément renouvelée.

Le e-commerce offre potentiellement la possibilité d'un ajustement beaucoup plus rapide et beaucoup plus fin de l'offre à la demande et aux comportements des concurrents⁶⁵. La technologie permet en théorie d'observer en temps réel le marché (ventes réalisées sur le site, composition de l'offre et prix pratiqués par les concurrents...). La vitesse à laquelle un cybermarchand peut modifier la présentation de son offre et sa tarification (comparativement à ce qu'il est possible de faire en magasin) lui confère la

⁶⁵ Licoppe [2001]. « *La rétroaction des pratiques de consommation sur la définition de l'offre est rapide, en boucle courte. Plus cette rétroaction est rapide et peu coûteuse, et plus on évolue vers une situation de co-production aussi bien de la transaction que de son objet, aussi bien de l'offre que de la demande (...)* » (p. 207).

possibilité d'optimiser à tout moment ses comportements au vu de la manière dont réagit le marché. Déjà, les études révèlent que les réajustements de prix sont beaucoup plus fréquents en ligne que dans le commerce physique pour des mouvements d'ampleur généralement beaucoup plus modeste⁶⁶. De nouveau, l'exploitation de cette potentialité d'optimisation en temps réel des stratégies d'offre suppose la mise en place de systèmes d'information qu'à ce jour peu de cybermarchands ont effectivement réalisée.

Le caractère stratégique du système d'information est plus ou moins affirmé selon les différents segments du e-commerce. Il est probablement le sésame de la viabilité du e-commerce sur les marchés à faible marge (l'épicerie, les biens électroniques...). La capacité d'un site comme Cdiscount de réussir à la fois à affirmer une véritable vocation de discounter et d'annoncer avoir d'ores et déjà atteint la rentabilité, doit considérablement à la performance d'un système d'information qui autorise une extrême réactivité de la politique tarifaire et promotionnelle à la base d'une très rapide rotation des stocks (clé, rappelons-le, de la rentabilité d'un concept de vente à marge réduite). Le système d'information se trouve également au cœur de la compétitivité des sites engagés dans la commercialisation d'un très grand nombre de références, hétérogènes de surcroît en termes de vitesse de rotation, de filière d'approvisionnement, de format, de contrainte de stockage... C'est sans doute dans les cybermarchés que ces difficultés sont à leur comble. Enfin, le système d'information revêt un caractère particulièrement stratégique pour les cybermarchands commercialisant une offre à durée du vie très courte, en perpétuel renouvellement, comme les sites spécialisés dans le voyage.

Nul doute que, dans les prochaines années, le caractère stratégique des systèmes d'information participera au mouvement d'élévation du niveau des barrières à l'entrée et contribuera au renforcement du rôle des facteurs technologiques et cognitifs dans les modes de concurrence et les critères de compétitivité. De fortes incertitudes subsistent cependant sur le design de ces systèmes d'information, le contenu des compétences qui leur seront associées, et les implications organisationnelles de leur mise en œuvre.

⁶⁶ Smith et al. [2000].

3.5.3 La chaîne logistique

Il n'est bien sûr pas anodin que le commerce électronique se soit développé en priorité autour de la distribution de biens et de services ne posant pas de difficultés logistiques particulières. Le cas le plus favorable est, bien entendu, celui où la transaction n'implique aucun transfert physique, mais la simple transmission de données numérisées via le réseau : logiciels, fichiers de musique ou d'images... et, de plus en plus, places de spectacle et titres de transport (qui ne donnent même plus lieu à l'expédition d'un support physique). A l'autre extrémité du spectre, les produits pondéreux, à forte valeur unitaire, ne posent pas non plus de difficultés particulières tant, déjà dans le commerce en magasin, les consommateurs ont pris l'habitude de dissocier l'acte d'achat de la prise de possession du produit et les points de vente celle de gérer la livraison vers le client⁶⁷.

Le problème de la logistique se pose avec une acuité particulière pour les sites commercialisant des produits que les clients ont l'habitude de retirer eux-mêmes en magasin. Les cybermarchands ont alors à faire face à un coût spécifique de préparation et d'expédition au client, susceptible d'obérer leur rentabilité ou de nuire à la compétitivité du circuit face au commerce en magasin. L'importance de ce coût est, bien entendu, variable selon qu'il s'agit de produits homogènes, qu'il est possible d'expédier par voie postale (livres ou CD) ou de produits hétérogènes, fragiles, comportant des exigences spécifiques lors de leur transport (froid) et impliquant la gestion d'une logistique de détail jusqu'au domicile du client. C'est sans doute pour les cybermarchés que les difficultés logistiques atteignent leur point culminant.

Indépendamment de la question du système d'information qui joue, bien sûr, un rôle critique dans la gestion de la chaîne logistique, deux étapes de cette chaîne apparaissent comme particulièrement problématiques et l'identification des "bonnes pratiques" encore incertaine : la préparation des commandes et la livraison.

La question de la préparation des commandes renvoie, en amont, à celle de la localisation des stocks. Tout cybermarchand doit d'abord trancher entre posséder un stock propre ou bien se contenter de transmettre les commandes reçues sur son site à ses fournisseurs⁶⁸. La première solution présente l'avantage d'exercer une grande maîtrise de la disponibilité des produits, des délais et de la qualité du

⁶⁷ La difficulté se renforce sans doute en ligne en raison de l'étendue du choix proposé au client qui vient compliquer la gestion des stocks (si stocks il y a) et des commandes.

⁶⁸ Il existe, comme nous le verrons plus bas, une solution intermédiaire, qui consiste à confier à un prestataire spécialisé la gestion de son stock.

service, la seconde d'épargner au cybermarchand les immobilisations et les savoir-faire associés à la gestion de stocks. Les cyberdistributeurs issus du commerce physique, qui généralement font le choix de la gestion directe, ont alors à trancher entre la création d'un (ou de plusieurs) entrepôt(s) spécifique(s), l'utilisation des entrepôts existants servant à l'approvisionnement des magasins, ou le recours au stock des magasins eux-mêmes. Les entrepôts existants se révèlent souvent inappropriés en raison de leur taille (comparativement aux faibles volumes traités en ligne) et de leur vocation à servir une logistique de gros. L'arbitrage s'opère donc en général plutôt entre entrepôt dédié et "picking" en magasin. Cette dernière solution dispense, évidemment, d'engager les lourds investissements associés à la création d'un entrepôt dédié performant⁶⁹ qu'il sera sans doute difficile de rentabiliser sur de faibles volumes de transaction. Elle comporte en outre l'avantage, si le distributeur dispose d'un réseau dense de points de vente, de limiter les coûts de livraison en sélectionnant, comme lieu de préparation et de départ de la commande, le magasin situé le plus près du client. *A contrario*, le picking en magasin condamne à une faible productivité dans la préparation des commandes et, passé un certain volume d'activité, le risque est réel de perturber le fonctionnement du point de vente dans sa vocation première qui est de servir les clients qui s'y présentent (risque d'encombrement des allées, de rupture sur certains produits...). Cette option exige, en outre, pour assurer un bon niveau de qualité de service, un système d'information particulièrement sophistiqué permettant de connecter chaque cyberclient en train de commander sur le site vers le stock du magasin le plus proche afin d'être en mesure de l'avertir d'éventuelles ruptures.

A l'heure actuelle, les deux modèles de préparation des commandes ont été et sont encore expérimentés. Les deux ont donné lieu à des échecs et à des succès. Le britannique Tesco est le héraut du picking en magasin. Ce système lui a permis de parvenir, très rapidement et pour un coût modeste, à couvrir près de 90% du territoire britannique, alors que les cybermarchés qui ont fait le choix du stock en entrepôt ont, pour la plupart, une activité circonscrite à quelques grandes métropoles. L'activité en ligne du distributeur britannique aurait finalement atteint l'équilibre dès 2001, alors que la plupart des autres cybermarchés repoussent régulièrement la perspective de leurs premiers bénéfices... Le cybermarché lancé par l'américain Safeway en janvier 2002 tente de reproduire le modèle de Tesco. C-mescourses, le cybermarché du groupe Casino (fermé en avril 2002), avait quant à lui tiré un bilan négatif de son expérience du picking en magasin et finalement opté pour un entrepôt dédié. Houra, Ooshop, Auchan Direct, Télémarket... ont fait le choix de l'entrepôt dédié, ce qui

⁶⁹ L'entrepôt du cybermarché américain Webvan, il est vrai à la pointe de la technologie, aurait coûté quelque 100 millions de dollars... (Randall et al. [2002]). Ceci ne l'a pas empêché de fermer ses portes en 2001, supprimant par là même quelque 2 000 emplois.

n'empêche pas Carrefour d'expérimenter le picking en magasin au travers du site Carrefourdirect ouvert en janvier 2001 pour desservir les zones de Lille et d'Orléans... Le britannique Sainsbury a opté pour la mixité puisque, si les grandes agglomérations sont desservies à partir d'entrepôts dédiés, les livraisons partent des points de vente dans les autres zones. Le recours à un entrepôt dédié s'apparente à un pari sur l'avenir. Pari d'abord en ce qui concerne l'évolution du volume d'activité car l'entrepôt est générateur de coûts fixes. Pari ensuite concernant l'évolution de la technologie. D'ores et déjà, certains entrepôts (dont celui de Télémarket) bénéficient d'un degré relativement important d'automatisation. On peut supposer que les progrès qui seront réalisés au cours des prochaines années en matière d'automatismes et de systèmes d'information offriront des opportunités de gains de productivité dans la gestion des stocks et la préparation des commandes. Ainsi, le consensus qui semble se dégager chez les observateurs et les acteurs est que le picking en magasin est pertinent en phase de démarrage pour accélérer le processus de pénétration du marché, mais que l'entrepôt dédié sera sans doute la solution optimale en régime de croisière. La principale source d'incertitude porte sur l'ampleur des gains de productivité que l'on peut raisonnablement attendre des prochaines années et l'importance du coût nécessaire pour demeurer à la pointe de la technologie en la matière.

La question de la livraison est à la fois plus simple et plus complexe. Plus simple parce que, dès lors que le client exige d'être livré à domicile et que les produits ne peuvent être livrés par la poste, il n'existe pas d'alternative au recours au service d'un livreur qui apporte le contenu de la commande jusqu'au domicile du client⁷⁰. Plus complexe, parce que la viabilité des segments du e-commerce les plus exigeants en termes de logistique dépend lourdement de la manière dont est gérée cette livraison. Le coût de la livraison repose sur un certain nombre de paramètres :

- la durée du parcours du point de stockage à la zone de livraison ;
- le taux de remplissage des véhicules ;
- la densité de la clientèle sur chaque zone de livraison ;
- le coût du travail.

La minimisation de la durée du parcours du point de stockage à la zone de livraison plaide pour la multiplication des entrepôts, à laquelle s'oppose le niveau élevé des coûts fixes d'installation de chaque entrepôt, coût d'autant plus élevé qu'il présente un degré d'automatisation important. C'est la raison pour laquelle la plupart des acteurs du e-commerce ont plutôt, jusque-là, misé sur la concentration de

⁷⁰ Notons toutefois qu'un certain nombre de cyberdistributeurs testent des formules de livraison dans des "points relais". Le bénéfice "achat pratique" de l'achat en ligne s'est trouvé cependant significativement réduit.

leur stock sur un petit nombre d'entrepôts, quitte, pour les activités à coût de livraison très élevé comme les cybermarchés, à délimiter de manière restrictive la zone desservie dans un certain rayon autour de l'entrepôt (localisé alors au sein d'un important foyer de consommation). Houra qui, dès sa création, avait fait le pari hasardeux de la livraison sur tout le territoire national à partir d'un entrepôt unique basé en Seine et Marne, a décidé en octobre 2001 de ramener à seulement 31 le nombre de départements effectivement desservis. Plus on étend les zones de livraison, plus on peut élever le taux de remplissage des véhicules. La contrepartie est qu'il devient de plus en plus difficile de planifier avec précision des horaires de livraison. La résolution de ce dilemme peut passer par l'utilisation de véhicules spéciaux, de petite taille, adaptés à la circulation urbaine, du type de ceux conçus par les responsables sur site Natoora.fr pour la livraison dans Paris de leurs produits alimentaires achetés auprès de petits producteurs. Mais la véritable solution au problème de l'optimisation du taux de remplissage des véhicules réside dans le développement de l'activité...

Il en va de même pour l'accroissement de la densité de clientèle au sein de chaque zone de livraison. Il s'agit là probablement du plus important gisement de productivité dans l'activité de livraison. La densification de la clientèle permet en effet de réduire la durée de chaque tournée, en minimisant le temps de déplacement entre chaque client. Enfin, la réduction du coût du travail est difficile dans le respect des obligations légales. Déjà, de nombreuses entreprises de e-commerce sous-traitent tout ou partie de la livraison à domicile à des entreprises spécialisées qui maîtrisent, entre autre, la gestion de cette main-d'œuvre peu qualifiée à fort turn-over. La pression sur les conditions d'emploi des chauffeurs-livreurs trouve cependant rapidement sa limite dans l'importance que les professionnels s'accordent à reconnaître à la qualité du contact entre le livreur et le client, qui est souvent la seule relation interpersonnelle vécue par le client durant la transaction et qui pèse lourdement sur l'image du cybermarchand.

On peut donc tabler sur une certaine réduction des coûts de livraison avec la densification du marché et l'amélioration des systèmes de planification des tournées. Cette réduction devrait s'ajouter aux gains de productivité dans la gestion des stocks et la préparation des commandes pour mener à une réduction des coûts logistiques. Une forte incertitude règne encore sur l'intensité de cette baisse et la vitesse à laquelle elle se produira. La forme de la courbe d'expérience est pourtant un aspect critique de la viabilité à long terme des cybermarchés, puisque (en dépit de la difficulté d'obtenir des informations fiables sur ce point) le coût actuel de la préparation et de l'expédition des commandes dépasse le montant des frais de livraison facturés au client. Notons toutefois une tendance récente au relèvement de ces frais de livraison de la part des cybermarchés français...

3.5.4 Quelle division du travail le long de la chaîne de valeur ?

Une dernière source d'incertitude relative à l'organisation de l'offre porte sur la division du travail dans la gestion de la chaîne de valeur et, donc, sur les frontières de l'activité des cyberdistributeurs. Les économistes ont coutume d'analyser la question de la définition des frontières de la firme en soulignant le rôle des considérations techniques qui président à la définition de la taille efficiente pour chaque segment de la chaîne de valeur, des diverses variables qui influencent le niveau des coûts de transaction associés au recours au marché, des considérations cognitives liées à la nature des compétences requises pour l'exercice des différents aspects de l'activité et, enfin, du caractère plus ou moins stratégique de la maîtrise d'un segment pour asseoir la compétitivité de l'entreprise.

Alors que les volumes de transaction enregistrés par de très nombreux sites de e-commerce sont encore modestes, les considérations relatives à la taille critique et à la capacité à exploiter le potentiel d'économies d'échelle jouent un rôle important dans la décision d'internaliser ou d'externaliser tel ou tel segment de la chaîne de valeur. Le stockage, la préparation et la livraison sont probablement les activités les plus soumises aux rendements croissants. Elles ont donc une vocation naturelle à être externalisées par les sites ne pouvant espérer les exercer à la taille minimum requise pour optimiser leur coût. Une forte proportion de cyberdistributeurs sous-traite le transport des produits vendus⁷¹, qui réclame de lourdes immobilisations en capital, un volume d'activité suffisant pour assurer un taux de remplissage et une densité minimale des zones de livraison⁷²... Certains cyberdistributeurs (en particulier des cybermarchés) préfèrent cependant intégrer cette activité dans un souci de maîtrise de la qualité du service.

Les cyberdistributeurs sont plus divisés concernant la pertinence ou non de l'internalisation de la gestion des stocks et de la préparation des commandes. Randall et al. [2002], sur un échantillon de 53 entreprises américaines exerçant une activité de vente en ligne de produits tangibles, observent que 33% d'entre elles externalisent la gestion des stocks. Ce résultat est proche de celui obtenu par une étude du cabinet PriceWaterhouse Coopers, citée par les auteurs, qui estime, pour 2000, à 30,6% la part des cyberdistributeurs qui n'exploitent pas de stocks propres⁷³. Randall et ses collègues ont

⁷¹ Merceron [2001].

⁷² Les cyberdistributeurs issus de la VPC sont naturellement plus enclins à intégrer la livraison.

⁷³ A notre connaissance, la seule enquête qui ait été réalisée en France sur ce thème l'a été par l'INSEE en 1999, sur un échantillon d'entreprises enregistrées dans le secteur du commerce de détail et exerçant une activité de vente en ligne. Il ressort de cette enquête que 80% des entreprises interrogées géraient en interne le stockage et la préparation des commandes, contre seulement 11% ayant sous-traité cette activité à un prestataire spécialisé et 9% se reposant sur les fournisseurs. La faiblesse de la fréquence des politiques d'externalisation – comparativement à ce que révèlent les sources

procédé à l'estimation d'un modèle logistique afin de mettre en lumière les déterminants de la décision d'externalisation de la gestion des stocks. Contrairement à ce que l'on pouvait attendre, la taille de l'entreprise n'est pas significative. Son âge, par contre, joue négativement, suggérant l'idée que les premiers cyberdistributeurs n'avaient pas l'opportunité d'envisager l'externalisation, en raison de l'absence de partenaires potentiels. Les variables qui sont positivement et significativement associées à l'externalisation des stocks renvoient à la complexité des opérations logistiques : degré de variabilité de la demande, nombre de marques offertes (considéré comme un indicateur de la complexité de l'offre) et dimension des produits vendus.

De fait, la décision d'internaliser ou non la logistique est souvent dictée par de simples considérations cognitives : beaucoup d'entreprises de e-commerce ne sont tout simplement pas en mesure de maîtriser la technologie et les savoirs impliqués par une gestion performante des stocks et des commandes. Parallèlement, des entreprises spécialisées dans le transport et la logistique apprennent à décliner leur savoir-faire pour proposer une offre de services appropriée aux spécificités du e-commerce. Certains cyberdistributeurs estiment cependant que la logistique est d'une telle importance pour leur compétitivité, et se trouve si étroitement intégrée à l'ensemble des autres segments de la chaîne de valeur, que son externalisation est considérée comme problématique. C'est ainsi que la plupart des exploitants de cybermarchés internalisent quasi-intégralement la chaîne logistique. Houra, qui avait initialement fait le choix d'une sous-traitance partielle, s'est finalement résolu à l'internalisation en 2001.

Dans une certaine mesure, un site de commerce électronique peut également déterminer son degré d'intégration de la fonction de recrutement des clients. Devant le poids exorbitant des dépenses de marketing dans la fonction de coût des cybercommerçants, il peut être tentant de procéder à leur externalisation partielle. Le système de l'affiliation peut être vu comme une forme d'externalisation. Le cyberdistributeur installe sur le site de ses "affiliés" un lien vers son propre site. L'affilié sert alors de "rabatteur" à l'affiliateur (moyennant, bien sûr, le versement d'une commission). La participation à une galerie marchande virtuelle s'inscrit dans la même logique qui consiste à bénéficier de l'audience créée par les investissements des autres. Poussée à son terme, cette logique revient à abandonner toute prétention à développer une "marque" propre et une démarche autonome de captation d'une audience, pour une externalisation totale au profit de sites partenaires auxquelles est alors apportée la maîtrise des autres segments de la chaîne de valeur. De telles configurations sont déjà observables. Dayal et al.

anglo-saxonnes – s'explique sans doute par la date de l'enquête et par la seule prise en compte des entreprises du commerce de détail (ce qui exclut un nombre important de pure players, enregistrés comme sociétés de service informatique ou intermédiaires de commerce...).

[2002] évoquent des situations de coopération entre des opérateurs spécialisés dans la gestion d'une catégorie de produits et des sites qui se contentent d'apporter le client. Par exemple, le distributeur américain d'articles de sport Sports Authority a décidé de confier la gestion de son site à un "category manager", Global Sports, qui dispose d'une capacité à offrir et à gérer 60 000 produits de 600 marques. Jusqu'en 1999, Global Sports exploitait son propre site de vente en ligne. Il a depuis recentré son activité sur la maîtrise des compétences relatives à la gestion de l'amont de la chaîne de valeur. Il offre donc ses services à des sites qui, eux, ont fait le choix de se concentrer sur la captation et la gestion de l'audience. C'est ainsi que Global Sports gère la boutique en ligne de FoxSports.com, un site communautaire consacré au sport. Les avantages pour le site qui externalise son activité de e-commerce sont évidents : minimisation des immobilisations, possibilité d'exploiter les économies d'échelle réalisées par le category manager dont le volume d'activité est alimenté par plusieurs clients-partenaires, exploitation de l'expertise et des compétences spécialisées du prestataire... Ces avantages sont tels que l'externalisation de la gestion de catégories de produits est une option stratégique qui est suivie également par des sites marchands désireux de diversifier leur offre en ligne, mais qui ne souhaitent pas alourdir leur back-office en conséquence. C'est, par exemple, la démarche empruntée par Auchan lors de la création de l'espace librairie sur le site AuchanDirect. Auchan s'occupe de la communication, de la relation client, du choix de la gamme et des promotions. La gestion des stocks, des paiements et de la logistique a été confiée à Wanadoo e-merchant qui pourra mobiliser l'expertise et les installations d'Alapage.

Au total, comme le souligne Aldridge [1998], l'usage généralisé des technologies de l'information et de la communication facilite la décomposition de la chaîne de valeur des activités sur Internet, par la réduction des coûts d'intégration. Cette particularité tend, d'une part, à évacuer les intermédiaires traditionnels dont la fonction première était de permettre une économie de coûts de transaction, mais aussi, d'autre part, à autoriser d'envisager de désolidariser certains aspects de la chaîne de valeur et de faire naître de "nouvelles intermédiations". La chaîne de valeur du e-commerce semble pouvoir se décomposer en trois grands blocs faisant appel à des compétences très différenciées:

- la captation de l'audience et la gestion de la relation clientèle ;
- le référencement des fournisseurs, l'achat des marchandises et la gestion de stocks ;
- le stockage proprement dit, la préparation des commandes et la livraison.

Actuellement, toutes les configurations, en termes d'intégration / externalisation de chacun de ces trois blocs, sont observables. La nature des produits vendus peut influencer le choix du degré d'intégration. Mais plus profondément, le choix de chaque entreprise en la matière tend à trahir ses origines et la

conception qu'elle adopte du e-commerce. Ainsi, au travers de la diversité des pratiques actuelles, c'est la question même du "métier" des cyberdistributeurs qui est posée. Sommes nous toujours dans le paradigme du commerce, où le métier se définit par la capacité à acheter et à vendre ? La virtualisation du commerce et l'usage intensif des TIC auraient-ils fait basculer le métier vers celui de gestionnaire de flux d'information ? Ou, finalement, le cœur de métier d'un cyberdistributeur n'est-il pas tout simplement de capter l'audience des internautes et de favoriser l'acte d'achat par une gestion performante de la relation clientèle ? Le métier de cyberdistributeur emprunte très probablement à ces trois définitions à la fois. Chacune toutefois renvoie à un ensemble de compétences distinctes. Il n'est pas à exclure que, de plus en plus, la gestion de la chaîne de valeur dans le e-commerce s'effectue selon une logique de division cognitive du travail⁷⁴, faisant collaborer des partenaires maîtrisant des compétences complémentaires. Dans cette conception de la structuration du secteur, l'issue du jeu concurrentiel entre les différentes catégories d'acteurs – dont on a vu qu'elle semblait pour l'instant à l'avantage des distributeurs issus du monde physique – est sans doute plus ouverte qu'il n'y paraît de prime abord. Certaines firmes pourraient être conduites à jouer un rôle de premier plan dans le secteur, sans pour autant apparaître comme étant à la tête d'un site marchand figurant dans le palmarès : spécialistes de la logistique de biens de consommation livrés à domicile, experts de l'ingénierie et de la gestion de systèmes d'information, "grossistes" spécialisés dans le management de catégories pour le compte d'autrui, animateurs de sites communautaires destinés à rassembler, fidéliser et valoriser commercialement (au moyen d'une sous-traitance plus au moins affichée) une audience par l'expertise dans la création de contenus spécialisés et l'animation de groupes...

3.6 Conclusion sur l'offre

L'épisode de shake-out que vient de connaître le secteur du e-commerce ne paraît pas tout à fait conforme au modèle qui est décrit dans la littérature académique fondée sur la généralisation d'études de cas⁷⁵. Le secteur financier semble avoir exercé une influence extraordinairement marquée sur la démographie du secteur. D'abord, en facilitant une vague très nourrie d'entrées d'entreprises, en particulier de start-ups soutenues par des investisseurs momentanément étourdis par les promesses de la "nouvelle économie" et qui ont rendu possible que de très petites structures, bâties sur des projets plus ou moins réfléchis mais de toute façon hasardeux, puissent engloutir des fonds considérables sans

⁷⁴ Moati et Mouhoud [1994].

⁷⁵ Voir, en particulier, Gort et Keppeler [1982] Jovanovic et Mac Donald [1994].

lesquels nombre d'entre elles n'auraient tout simplement pas vu le jour ou auraient disparu après quelques mois d'existence, introduisant ainsi un certain parallélisme entre le flux d'entrées et le flux de sorties. Ensuite, en précipitant la fermeture d'un très grand nombre de ces petites structures par le changement brutal d'attitude des financeurs qui a accompagné l'éclatement de la bulle Internet. Ce retournement de la communauté financière a également provoqué le tarissement soudain du flux d'entrées, y compris de structures porteuses de projets pertinents. L'influence de la communauté financière a donc été déterminante quant au timing et à l'intensité du shake-out. En outre, sur un plan qualitatif, on peut penser qu'elle a introduit un biais important dans le processus de sélection qui s'opère habituellement sur les marchés émergents. Les principales victimes du shake-out ont été les entreprises les plus fragiles financièrement, c'est-à-dire n'ayant pas encore fait la preuve de leur capacité à être rentables, mais aussi et surtout, dépendantes de capitaux extérieurs pour la poursuite de leur activité. L'écrémage n'a donc pas nécessairement conduit à ne laisser dans la course que les firmes s'étant révélées comme les plus pertinentes sur le plan des modèles économiques. En favorisant les acteurs adossés à l'ancienne économie, notamment les émanations des distributeurs du monde physique, il a sans doute réduit le degré de créativité dans l'offre et diminué les probabilités de voir émerger à court terme des modes d'approche des marchés qui soient réellement innovants (en particulier en matière de front-office).

Aujourd'hui, l'ampleur de "l'épuration" qu'a connue le secteur et, plus globalement, l'ensemble de la net-économie, l'amorce – encore incertaine – d'une phase de stabilisation des marchés financiers, la réduction des incertitudes quant au potentiel et à l'économie du e-commerce qui se traduit en particulier par l'apparition des premiers bénéficiaires... contribuent à une amélioration significative du climat autour de ce nouveau secteur, préalable indispensable au démarrage d'une nouvelle phase d'investissement. Une deuxième vague d'entrées de nouveaux acteurs (beaucoup plus mesurée que la première) n'est donc pas à exclure à moyen terme, qui pourrait réintroduire des modalités innovantes d'exercice des différents aspects du métier et remettre en cause les modèles qui tendent aujourd'hui à s'affirmer comme dominants. A moins, bien sûr, que le jeu des irréversibilités, qui s'exprime en particulier par les avantages dont bénéficient les leaders et par le relèvement rapide du niveau des barrières à l'entrée, ne soit déjà de nature à figer les structures du secteur. Nous risquerions alors d'assister, pendant longtemps, à un mouvement de conformisme défavorable à la pleine exploitation du potentiel de renouvellement de l'approche commerciale qu'autorise Internet.

4. E-COMMERCE ET COMMERCE EN MAGASIN : ENTRE CONCURRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ

Le e-commerce a-t-il vocation, à plus ou moins long terme, à marginaliser le commerce en magasin ? Cette vision apocalyptique, que certains se sont plu à défendre à la fin des années 90, s'appuyait pour l'essentiel sur l'idée d'une capacité des cyberdistributeurs à mettre en avant un fort avantage en termes de prix sur leurs concurrents du monde physique. L'heure est désormais plutôt au consensus autour de l'idée de complémentarité entre les deux circuits. Nous commencerons par faire le bilan de ce que les études nous ont appris sur la compétitivité du e-commerce face aux magasins. Nous examinerons ensuite sur quoi se fonde l'idée de complémentarité.

L'étude de Brynjolfsson et Smith [2000] sur 8 500 prix de livres et de CD a abouti au constat de prix sur Internet inférieurs de 9 à 16% aux prix relevés auprès d'un échantillon de points de vente. De leur côté, Friberg et al. [2001] observent des prix de 15% inférieurs en moyenne sur Internet comparativement à ceux pratiqués par un échantillon de points de vente des dix-neuf plus grandes villes suédoises pour quatre livres et six CD. L'essentiel de cet avantage concurrentiel disparaît pour l'achat d'un seul article lorsque sont pris en compte les frais de livraison. Les cybercommerçants reprennent un avantage marqué dans le cas d'un achat groupé de plusieurs articles. Pour l'Italie, Ancarani et Shankar [2002] observent des résultats différents. Les cybermarchands sont plus chers que les magasins (compte tenu des frais de livraison) pour l'achat d'un article unique, et les prix de revient des disques en ligne continuent d'excéder les prix en magasin lorsque les frais de livraison se répartissent sur trois articles alors que, dans le cas du livre, les auteurs n'observent pas de différence significative.

La capacité du e-commerce à offrir aux consommateurs des prix plus avantageux que les magasins semble réelle pour certains produits alors que, pour d'autres, l'importance des coûts logistiques rend illusoire la perspective de concurrencer le commerce physique sur ce terrain. Cela semble, en particulier, être le cas des cybermarchés, où les économies réalisées en raison de l'absence de points de vente ne suffisent pas à contrebalancer les coûts spécifiques, en particulier ceux liés à l'internalisation d'activités qui, en magasin, sont prises en charge par le client (la préparation de la commande, la manutention des produits, la livraison...). Le e-commerce devra dans ces cas apporter la preuve de sa pertinence par rapport aux besoins des consommateurs pour justifier l'engagement d'un surcoût par rapport à l'achat en magasin. Lorsque le e-commerce est en mesure de disposer d'un

avantage de prix, son développement fait courir le risque d'un renforcement de la concurrence par les prix dans le monde physique.

Goolsbee [2001] s'est livré à l'étude des déterminants de la probabilité d'acheter un ordinateur sur Internet plutôt qu'en magasin à partir des données individuelles d'une enquête de Forrester Research sur un échantillon de consommateurs américains. Après neutralisation de l'effet des caractéristiques de l'ordinateur et du client, l'auteur montre qu'un écart de 1% entre le prix de l'ordinateur en ligne et le prix sur l'aire métropolitaine de résidence du consommateur augmente de 1,5 point sa probabilité d'acheter en ligne. De manière plus convaincante encore, Brown et Goolsbee [2002] ont montré comment le développement de la vente de polices d'assurance-vie en ligne a eu un effet déflationniste sur les prix hors ligne. Les auteurs attribuent à la montée en puissance des ventes en ligne une baisse de l'ordre de 8 à 15% des prix hors ligne, à caractéristiques des produits et des clients données. Cet effet est sans doute moins la conséquence de la concurrence directe des cybermarchands que celle de la chute brutale du coût d'accès à l'information sur les prix des différentes compagnies d'assurance.

Enfin, le fait même que la part du e-commerce dans le total des ventes de détail soit en croissance rapide (même si le niveau reste marginal) suffit à témoigner de ce que le e-commerce mord sur le territoire du commerce en magasin et contribue ainsi au renforcement de la pression concurrentielle.

Toutefois, au-delà des relations de concurrence qu'entretiennent commerce en ligne et commerce en magasin, il apparaît de plus en plus clairement de l'expérience des années qui viennent de s'écouler que les deux formes de commerce nourrissent également des relations de complémentarité.

Complémentarité d'abord par rapport au contenu de la valeur d'usage du service commercial apporté aux consommateurs⁷⁶. L'analyse des spécificités du commerce électronique par rapport au commerce en magasin montre clairement qu'il s'agit de deux circuits qui contribuent de manière très différenciée à la formation de la valeur d'usage du service commercial pour les clients (voir tableau). Ce qui est à l'origine d'un fort avantage comparatif de l'un constitue souvent un fort désavantage comparatif pour l'autre. Dans un contexte général de segmentation du marché du commerce de détail et de développement du "zapping" des consommateurs d'une forme de commerce à une autre, le commerce électronique doit plutôt être considéré comme une nouvelle forme d'accès aux produits, affichant des spécificités fonctionnelles particulièrement marquées, qui vient élargir l'univers du choix pour les clients et leur capacité à bénéficier de ce que chaque forme de commerce peut apporter de spécifique.

⁷⁶ Moati [2001a, chap. VIII].

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	---	---	++	-	+++	+++
Magasin d'exposition	---	--	+++	--	+++	--
VPC	++	++	---	+	---	--
TV-achat	+	-	---	++	--	--
Internet	+++	+++	-	--	--	--

Source : Moati [2001a, p. 310].

Complémentarité aussi parce qu'il apparaît de plus en plus clairement que commerce électronique et commerce en magasin ne constituent pas des circuits de distribution étanches. Du point de vue commercial, Internet n'est pas seulement un canal de vente, il est aussi un formidable vecteur de diffusion d'information.

Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer les résultats de l'étude Global e-Commerce réalisée par l'Institut Taylor Nelson Sofres auprès de 37 pays, qui montre que la proportion d'internautes qui utilise Internet pour réunir de l'information en vue de d'un achat est d'un ordre de grandeur similaire à celle des internautes qui pratiquent l'achat en ligne. Ce résultat confirme celui d'une étude de Forrester Research⁷⁷ sur un échantillon de ménages nord-américains s'étant livrés à des activités en ligne au cours de la semaine ayant précédé l'enquête et qui indique que, si un peu plus de 20% des internautes ont procédé à des achats en ligne, ils étaient plus du double à avoir utilisé Internet pour effectuer des recherches sur les produits à acheter. Le fait qu'une infime partie des visites sur les sites marchands (généralement moins de 5%) débouchent effectivement sur une transaction, est une autre manifestation de la fonction informationnelle que jouent ces sites pour les consommateurs. Ce sont surtout, bien sûr, les "search goods" qui font ainsi l'objet d'une recherche préalable d'information sur Internet. L'automobile est particulièrement concernée. L'institut Forrester Research estime qu'aux États-Unis, en

⁷⁷ Citée par Castells [2001].

2003, près de 8 millions de véhicules (c'est-à-dire, la moitié du marché américain) seront achetés après une phase de recherche d'information sur Internet. C'est donc sans doute autant par cette fonction informationnelle que par sa capacité à détourner un flux de clientèle qu'Internet et le e-commerce sont susceptibles d'exercer les effets concurrentiels les plus forts sur le commerce traditionnel.

Les distributeurs, eux-mêmes, exploitent la complémentarité entre les deux circuits. Le e-commerce est tout d'abord un moyen de toucher une clientèle qui, en particulier pour des raisons de localisation, ne fréquentent pas les magasins de l'enseigne⁷⁸. De ce point de vue, Internet pourrait constituer un formidable cheval de Troie pour des distributeurs étrangers entravés dans leur volonté de pénétration du marché national par les difficultés associées à la constitution d'un réseau de points de vente. Il semble qu'à ce jour les distributeurs, trop occupés à apprendre les règles du e-commerce sur le marché domestique, soient très peu nombreux à s'être risqués à aborder frontalement des marchés étrangers sur lesquels ils souffriraient probablement d'un déficit d'image et de problèmes logistiques spécifiques.

Les distributeurs sont nombreux à exploiter la complémentarité entre les deux circuits en offrant sur leur site une information riche les aidant à "capter" les clients et à leur offrir un supplément de services qui a vocation à les fidéliser. Dans ce cas, la finalité du site n'est pas uniquement de réaliser des ventes, mais aussi de canaliser un flux de clientèle vers les magasins et surtout de faire en sorte d' "épaissir" la relation avec chaque client, en l'étendant en amont et en aval de la transaction. De nombreux distributeurs prennent aujourd'hui conscience de ce qu'Internet peut constituer pour eux un formidable outil au service des nouvelles stratégies de personnalisation, qui consistent à la fois dans la capacité à s'adresser à chaque client de manière individualisée, mais aussi à établir une relation qui s'étend au-delà de l'acte marchand, qui reconnaît la complexité de la "personne" qui se cache derrière chaque "consommateur".

⁷⁸ La clientèle du site Fnac.com se partagerait en part grossièrement équivalente entre personnes disposant d'un accès à un magasin de l'enseigne et personnes localisées à une distance trop importante d'un point de vente pour faire partie de la clientèle régulière de l'enseigne.

5. CONCLUSION GÉNÉRALE

Entre l'euphorie des premières heures et la sinistrose des derniers mois, le retour d'expérience des premières années d'existence du e-commerce nous permet-il d'entrevoir de manière plus sereine quelle place ce nouveau circuit est appelé à trouver dans un paysage commercial, par ailleurs en pleine reconfiguration ?

À l'issue de cette exploration – nécessairement très incomplète – des éléments de connaissances accumulés au cours des dernières années sur le secteur du e-commerce, il ressort que si un certain nombre d'aspects ont fait l'objet d'une clarification, les zones d'incertitude demeurent nombreuses.

Le commerce électronique constitue incontestablement une "rupture" dans la trajectoire d'évolution des modes de commercialisation, dans le sens où il sous-entend une remise en cause très profonde de la manière d'effectuer des achats pour les consommateurs, et de la façon d'exercer le métier de commerçant pour les offreurs. Les nouveaux comportements, les nouvelles pratiques, voire les nouveaux modèles économiques se forment au cours de processus d'apprentissage complexes accordant une place importante aux essais et aux erreurs. La phase de tâtonnement qui caractérise de manière générale le processus d'émergence des nouvelles activités n'est pas terminée. Il en découle que la manière dont le e-commerce se donne à voir aujourd'hui – du point de vue tant de l'offre que de la demande – ne correspond pas à des formes stabilisées.

Les processus d'apprentissage sont loin en effet d'être parvenus à leur terme. Du côté de la demande, alors que les pionniers de l'achat en ligne commencent à peine à mettre en place des routines de comportement, une part importante de la clientèle potentielle est composée de "jeunes" internautes, pour beaucoup encore réticents à l'achat en ligne et, pour les autres, en phase d'apprentissage de comportements d'achat beaucoup plus "abstraits" que ceux auxquels ils sont habitués en magasin. Sans oublier que, pour la majeure partie de la population, la question est encore, de manière plus basique, celle de l'apprentissage de l'usage du micro-ordinateur et de la connexion à Internet.

Du point de vue de la demande, on peut anticiper que la poursuite de ces apprentissages continuera d'alimenter un rythme de croissance soutenu du secteur du e-commerce, en particulier en France qui témoigne encore d'un retard certain par rapport à d'autres grands pays industrialisés sur le plan de la diffusion de la micro-informatique dans les foyers, de la connexion à Internet et de la pratique de l'achat en ligne. Le secteur du e-commerce pourra sans doute compter sur la démographie pour stimuler sa croissance. La pénétration d'Internet chez les jeunes est beaucoup plus massive que chez les seniors.

Nombre de seniors ne franchiront jamais le pas. Cependant, la population des seniors est appelée à se renouveler progressivement en faveur d'individus moins réticents à l'égard des nouvelles technologies et qui auront, pour beaucoup, déjà fait l'expérience de l'achat en ligne. De même, au fil des années, la cohorte des jeunes internautes, qui disposent aujourd'hui d'un pouvoir d'achat insuffisant pour offrir des débouchés importants aux cyberdistributeurs, viendra grossir les rangs des cyberconsommateurs réguliers. En outre, la diffusion des nouveaux comportements (connexion à Internet, pratique de l'achat en ligne) s'opère en grande partie, selon une logique "épidémiologique", dans le cadre des réseaux sociaux, les pionniers jouant le rôle d'éclaireurs pour les membres de leur entourage. C'est notamment par ce mécanisme que s'opère le mouvement de banalisation des profils de l'internaute et du cyberconsommateur. Si cette banalisation est bien sûr un élément favorable à la croissance du marché, elle peut conduire à faire évoluer sensiblement les comportements d'achat par rapport aux formes que l'on observe aujourd'hui.

Enfin, rappelons que la croissance du nombre des internautes et de celui des cyberconsommateurs devrait également se trouver stimulée par les évolutions de la technologie qui permettront de multiplier les modes d'accès au réseau, d'en abaisser le coût, et d'en améliorer l'ergonomie⁷⁹, de combiner le virtuel et l'interpersonnel par le panachage des médias... Le progrès des techniques, ainsi probablement que les avancées qui seront réalisées sur le plan juridique, achèveront également, sans doute très rapidement, de rassurer les consommateurs sur la question de la sécurité des paiements. Notons l'existence d'un certain consensus des instituts concernant les perspectives de croissance à moyen terme : la valeur du marché mondial devrait bénéficier d'une multiplication par un facteur compris entre 2,5 et 2,7 entre 2002 et 2004.

La croissance de la demande devrait également se trouver stimulée par le développement d'une offre de plus en plus attractive. Ce renforcement de l'attractivité de l'offre tient d'abord aux retombées des apprentissages effectués par les cyberdistributeurs, qui découvrent peu à peu les grands principes et les petites astuces du cybermarketing et expérimentent des modes d'organisation du back-office permettant d'offrir une qualité de service en amélioration. Mais l'attractivité croissante de l'offre marchande en ligne sera également un sous-produit de la croissance de la demande, reflétant un processus auto-entretenu de développement du marché du e-commerce⁸⁰. En effet, le e-commerce est

⁷⁹ On pense, bien sûr, à l'accélération de la diffusion des connexions domestiques à haut débit qui, dans bien des cas, constitue un préalable indispensable à la capacité du e-commerce de tenir sa promesse de performance dans le registre de l'achat pratique.

⁸⁰ La croissance de la demande facilite l'amélioration de l'attractivité de l'offre qui, en retour, vient stimuler la croissance de la demande...

soumis aux rendements croissants d'adoption, c'est-à-dire qu'il se caractérise par une propension à améliorer son utilité pour ses clients à mesure que le nombre de ces derniers augmente. Ces rendements croissants d'adoption transitent en particulier par le jeu des économies d'échelle. On l'a vu, l'économie des sites marchands révèle l'existence de deux grands foyers de coûts fixes : les dépenses de marketing et les coûts logistiques. La croissance de l'activité associée à la densification de la base de clientèle et à la récurrence des comportements d'achat est de nature à faire baisser (dans quelle mesure ?) les coûts unitaires permettant aux sites marchands, dans un premier temps, d'améliorer leurs conditions d'exploitation et, plus tard, de renforcer leur compétitivité, notamment par rapport à la vente en magasin. Le jeu des rendements croissants d'adoption devrait également s'exprimer sous la forme d'un enrichissement régulier de l'offre en ligne. On pense, bien sûr, à l'augmentation du nombre de références vendues par chaque site, mais aussi et surtout à l'étendue du choix que le e-commerce, pris globalement, est capable d'apporter aux consommateurs. On a très vite repéré que le e-commerce pourrait permettre l'exploitation de marchés de niche. Sans aucun doute, mais à condition que le nombre de cyberconsommateurs atteigne un niveau tel qu'il assure à chaque marché de niche un volume de demande suffisant.

Les prochaines années pourraient conduire à des transformations des structures de l'offre. A la tendance à la contraction de l'offre en ligne et à la concentration des structures, en particulier autour des acteurs issus de la distribution "traditionnelle", pourrait succéder une évolution vers davantage de diversité et le développement des modèles alternatifs à celui de la "boutique en ligne".

L'accroissement de la diversité, nous venons de le voir, devrait découler assez naturellement de la croissance du marché par la solvabilisation de nombreux marchés de niche. Il devrait également se trouver entretenu par la plus grande capacité d'exploitation des économies d'échelle dont bénéficieront les cyberdistributeurs. Certains modèles de e-commerce et certaines stratégies commerciales ne sont tenables qu'une fois passé un seuil d'activité permettant une exploitation suffisante des économies d'échelle. On pense en particulier au modèle de cyberdiscounting qui est fortement dépendant des volumes d'achat et de la capacité d'optimisation du coût de chacun des segments de la chaîne de valeur. On pense également aux sites marchands à orientation communautaire qui se doivent d'offrir un contenu non marchand riche et régulièrement renouvelé. On pense enfin à certains modèles de e-commerce qui avaient sans doute été expérimentés trop tôt – tels que les sites d'achats groupés – et qui pourraient espérer trouver les conditions de leur viabilité dans un marché plus volumineux et une gestion de back-office mieux maîtrisée.

La perspective du développement de la diversité dans les modes d'approche du e-commerce et d'une nouvelle vague d'expérimentation devrait inciter les acteurs qui dominent aujourd'hui le commerce

électronique, à partir souvent de formules qui demeurent inscrites dans le sillage de la vente sur catalogue, à adopter une démarche plus innovante consistant à rechercher plus activement en quoi Internet peut être de nature à renouveler en profondeur la conception courante de l'activité commerciale.

La manière dont le e-commerce se présente à l'observateur à la fin de l'année 2002 doit donc sans doute inspirer à la fois de l'optimisme concernant les potentialités de développement du marché à moyen terme, et de la prudence à l'égard de la composition de l'offre, en termes de poids relatifs des différentes catégories d'acteurs et modèles de distribution. Les distributeurs du monde physique ont su, dans l'ensemble, profiter de la purge dont ont été victimes les pure players et exploiter les avantages comparatifs que leur confère leur origine. S'ils n'y prennent garde, ils risquent cependant d'être victimes de leur inertie. Cette inertie s'exprime d'abord par l'énergie mesurée qu'ils mettent à développer ce nouveau circuit (à quoi bon, il est vrai, se hâter d'organiser ce qui constitue un risque de fuite de la clientèle des magasins ?). Elle est également perceptible dans le mode d'approche du e-commerce qu'ont adopté nombre de distributeurs du monde physique, qui privilégient une logique de transposition en ligne du modèle commercial du magasin.

Si la poursuite de l'amélioration des performances du secteur se combine avec l'instauration d'un climat plus serein sur les marchés financiers, on peut s'attendre à ce que la démographie du secteur reprenne un cours plus ordinaire, conforme à ce que l'on attend d'une activité qui n'a pas encore fait clairement émerger de "designs dominants". Une seconde vague d'entrées innovatives serait donc susceptible de se produire pour tenter d'exploiter des modèles de e-commerce spécifiques. Les conditions seront alors peut-être mûres pour que des modèles, aujourd'hui embryonnaires, tels que le cyberdiscount ou l'approche communautaire, bénéficient d'un fort développement susceptible de remettre en cause des positions pouvant aujourd'hui apparaître comme fortes mais qui, s'appuyant sur une architecture de marché non stabilisée, pourraient se révéler fragiles.

BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY W.J., UTTERBACK J.M. [1978], "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, vol.80, n°7, June-July.
- AGRAWAL V., ARJONA L., LEMMENS R. [2001], "E-performance: The Path to Rational Exuberance", *The McKinsey Quarterly*, n°1.
- ALBA J., LYNCH J., WEITZ B., JANISZEWSKI C., LUTZ R., SAWYER A., WOOD S. [1997], "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", *Journal of Marketing*, vol. 61, July, pp. 38-53
- ALDRIGE D. [1998], "Purchasing on the Net. The New Opportunities for Electronic Commerce", *Electronic Markets*, vol. 8, n°1, May, pp. 34-37.
- ANCARANI F., SHANKAR V. [2002], "Price Levels and Price Dispersion on the Internet: A Comparison of Pure Play Internet, Bricks-and-Mortar, and Bricks-and-Clicks Retailers", Working Paper, June.
- ARIELY D., LYNCH J.G. [2000], "Wine Online: Search Costs and Competition on Price, Quality, and Distribution", Working Paper n°117, Center for eBusiness, MIT. Téléchargeable sur <http://ebusiness.mit.edu>.
- BARWISE P., ELBERSE A., HAMMOND K. [2002], "Marketing and the Internet: A Research Review", Future Media Working Paper, n°01-801, version 1.3, London Business School. Téléchargeable sur www.marketingandtheinternet.com.
- BERGERON J. [2001], "Les facteurs qui influencent la fidélité des clients qui achètent sur Internet", *Recherche et Application en Marketing*, vol. 16, n°3, pp. 39-53.
- BIGOT R. [2002], "Le « fossé numérique » en France : des inégalités qui tendent à se réduire mais qui restent encore très élevées", Cahier de recherche CRÉDOC, n°177, novembre.
- BROWN J.R., GOOLSBEE A. [2002], "Does the Internet Make Markets More Competitive ? Evidence from the Life Insurance Industry", *Journal of Political Economy*, vol. 110, n°2, June, pp. 481-507.
- BRYNJOLFSSON E., SMITH M.-D. [2000], "Frictionless Commerce ? A Comparison of Internet and Conventional Retailers", *Management Science*, April. Téléchargeable sur (<http://ecommerce.mit.edu/papers/friction>).
- BUGHIN J., ZEISSER M. [2001a], "There is light at the end of the tunnel: Profitable Strategies in Online Retailing", Document de travail téléchargeable sur <http://e-commerce.mit.edu/cgi-bin/viewpaper?id=174>.
- BUGHIN J., ZEISSER M. [2001b], "The marketing Scale Effectiveness of Virtual Communities", Document de travail téléchargeable sur <http://e-commerce.mit.edu/cgi-bin/viewpaper?id=169>.
- CARLTON D.W., CHEVALIER J.A. [2001], "Free Riding and Sales Strategies for the Internet", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XLIX, n°4, Dec., pp. 441-461.
- CASTELLS M. [2001], *La galaxie Internet*, Fayard, Paris.
- CHARBIT C., FERNANDEZ V. [2002], "Réseaux et marchés électroniques : Analyse de pratiques et essai conceptuel", Communication au colloque "Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles", Université de Sceaux, 26 et 27 septembre.
- CLAY K., KRISCHNAN R., WOLFF E., [2001], "Prices and Price Dispersion on the Web: Evidence from the Online Book Industry", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XLIX, n°4, Dec., pp. 521-540.

CLEMONS E.K., HANN I.-H., HITT L. M. [1998], "The Nature of Competition in Electronic Markets: An Empirical Investigation of Online Travel Agent Offerings", Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania, June.

DAYAL S., FRENCH T.D., SANKARAN V. [2002], "The e-tailer's secret weapon", *The McKinsey Quarterly*, n°2.

DEGERATU A., RANGASWAMY A., WU J. [1998], "Consumer Choice Behavior in Online and Regular Stores: The Effects of Brand Name, Price, and other Search Attributes", paper presented at Marketing Science and the Internet, Inform College on Marketing mini-conference, Cambridge, MA, March. In DEGERATU A., RANGASWAMY A., WU J. [2001], "Consumer Choice Behavior in Online and Traditional Supermarkets: The Effect of Brand Name, Price, and Other Search Attributes", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 17, n°1, pp. 55-78.

EASTIN M.S. [2002], "Diffusion of E-commerce: An Analysis of the Adoption of Four E-commerce Activities", *Telematics and Informatics*, vol. 19, pp. 251-267.

FRIBERG R., GANSLANDT M., SANDSTRÖM M. [2001], "Pricing Strategies in E-commerce: Bricks vs. Clicks", Working Paper n°559, *The Research Institute of Industrial Economics*, Stockholm. Téléchargeable sur www.iui.se/wp

GENSOLLEN [2001], "Internet. Marché électronique ou réseaux commerciaux", *Revue Économique*, vol. 52, n° hors série, octobre, pp.137-161.

GOOLSBEE A. [2001], "Competition in the Computer Industry: On Line Versus Retail", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XLIX, n°4, Dec., pp. 487-499.

GORT M., KLEPPER S. [1982], "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations", *Economic Journal*, vol. 92, Sept., pp.630-653.

IDATE [2002], Mise à jour du tableau de bord du commerce électronique, Mission pour l'économie numérique, septembre.

IFM [2002], *Les magasins de vente alimentaires en ligne : Quel mix marketing adapter à la vente en ligne*, Institut Français du Merchandising, novembre.

JOVANOVIC B., MacDONALD G.M. [1994b], "The Life Cycle of a Competitive Industry", *Journal of Political Economy*, vol. 102, n°2, April, pp.322-347.

KAUFFMAN R.J., WALDEN E.A. [2001], "Economics and Electronic Commerce: Survey and Research Directions", Document de travail, Carlson School of Management, University of Minnesota. Téléchargeable sur <http://misrc.umn.edu/wpaper/default.asp>.

LAL R., SARVARY M. [1999], "When et How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition", *Marketing Science*, vol. 18, n°4, pp. 485-503.

LARRIBEAU S., PÉNARD T. [2001], "Le commerce électronique en France : un essai de mesure sur le marché des CD", Document de travail CREREG, Université de Rennes 1.

LICOPPE C. [2001], "Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur Internet", *Revue Économique*, vol. 52, n° H.S., octobre, pp. 191-211.

MERCERON S. [2001], "Le commerce de détail s'initie à la vente sur Internet", *Insee-Première*, n°771, avril.

MOATI P. [2001a], *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris, février 2001.

MOATI P. [2001b], "Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des intégrateurs", *Revue d'Économie Industrielle*, n°97, 4^e trim., pp.123-138.

MOATI P., MOUHOUD E.M. [1994], "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Économie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73.

PAN X., RATCHFORD B.T., SHANKAR V. [2002], "Can Price Dispersion in Online Markets be Explained by Differences in e-Tailer Service Quality ?", Document de travail téléchargeable sur <http://e-commerce.mit.edu/cgi-bin/viewpaper?id=214>.

PÉNARD Th. [2002], "Mythes et réalités du commerce électronique : une revue des études empiriques", in M. BASLÉ, Th. PÉNARD (eds), *eEurope. La société européenne de l'information en 2010*, Economica, Paris, pp. 121-154.

RANDALL et al. [2002], "Choice of Inventory Structure by Internet Retailers : an Empirical Examination of the Role of Inventory Ownerships", mimeo, May.

SMITH M.D., BAILEY J., BRYNJOLFSSON E. [2000], "Understanding Digital Markets: Review and Assessment", in E. Brynjolfsson, B. Kahin (eds), *Understanding the Digital Economy. Data, Tools and Research*, The MIT Press, Cambridge MA, London, pp. 99-136.

SMITH M.D., BRYNJOLFSSON E. [2001], "Consumer Decision-Making at an Internet Shopbot: Brand still Matters", *Journal of Industrial Economics*, vol. XLIX, n°4, Dec., pp. 541-558.

SPIEKERMANN S., STROBEL M., TEMME D. [2001], "Drivers and Impediments of Consumer Online Information Search: Self-Controlled versus Agent-Based Search in a High Involvement Context", document de travail n° 187, téléchargeable sur www.e-commerce.mit.edu.

Dépôt légal : JANVIER 2003

ISSN : 1257-9807

ISBN : 2-84104-213-8

CAHIER DE RECHERCHE

Récemment parus :

Les discriminations dans le monde du travail : Une approche statistique des cadres d'origine étrangère ou natifs des DOM-TOM
I. VAN DE WALLE - J. COUREL - n°171 (2002)

**L'évaluation de la communication publique
L'exemple de la prévention du sida**
A. SITBON - n°172 (2002)

Hétérogénéité des conditions de vie sous le seuil de la pauvreté
D. CHAUFFAUT - C. OLM - n°173 (2002)

Les « solidarités familiales » dans les travaux du credoc
M. MESSU - n°174 (2002)

Les obstacles aux stratégies d'adaptation des entreprises
P. MOATI - n°175 (2002)

**Essai de comparaison de méthodes quantitatives
et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro
vécu par les consommateurs**
A. COUVREUR - F. LEHUEDE - n°176 (2002)

**“ Le fossé numérique en France ” : des inégalités qui tendent
à se réduire, mais qui restent encore très élevées**
R. BIGOT - n°177 (2002)

**L'influence du coût d'usage du capital sur la décision
d'investir et sur l'investissement corporel des entreprises
de services françaises. Le recours au crédit-bail permet-il
d'identifier des entreprises à l'origine du canal du crédit ?**
J.-C. TEURLAI - J.-B. CHATELAIN - n°178 (2002)

**Les pratiques alimentaires des français : du discours
à la réalité - Exploitation de l'enquête INCA**
A.-D. BROUSSEAU - C. GAIGNIER - n°179 (2002)

Président : Bernard SCHAEFER Directeur Général : Robert ROCHEFORT
142, rue du Chevaleret, 75013 PARIS - Tél. : 01 40 77 85 01

ISBN : 2-84104-213-8

CRÉDOC

Centre de recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de

Crédoc - C
0180. Janv



00