

Élaboration d'une stratégie de commerce électronique

Objectifs pédagogiques

- Connaître les principales étapes pour élaborer une stratégie de commerce électronique
- Savoir analyser le contexte stratégique puis diagnostiquer les ressources et compétences dont dispose l'entreprise, relativement aux opportunités identifiées
- Comprendre les enjeux associés à la définition d'une stratégie en termes de mission, de position dans un réseau de valeur et de domaines d'activité stratégique
- Savoir repérer les facteurs-clés de succès d'une activité de commerce en ligne, puis identifier les avantages compétitifs à mettre en avant auprès des clients
- Connaître la diversité des modèles de revenus
- Comprendre les enjeux de l'externalisation des activités de la chaîne de valeur
- Savoir définir et positionner stratégiquement une offre
- Comprendre les enjeux associés à la révision de la stratégie

EasyJet : la distribution des billets aériens par Internet, un avantage concurrentiel ?

EasyJet est une compagnie aérienne européenne *low cost* créée en 1995. L'ensemble des opérations a été pensé de telle sorte que les coûts soient réduits au maximum. La croissance de la société est fulgurante : le nombre de passagers transportés est ainsi passé de 30 000 en 1995 à 37,2 millions en 2007. Le chiffre d'affaires a connu une évolution en parallèle : de 77 millions de livres en 1995 à 1,797 milliard de livres en 2007. La société a toujours été profitable. En 2007, EasyJet a réalisé un bénéfice de 202 millions de livres. EasyJet est ainsi devenue la deuxième compagnie aérienne en France et la quatrième compagnie en Europe.

Sur le marché du transport aérien, il existe quatre positionnements stratégiques : les compagnies *majors*, les compagnies régionales, les compagnies *charter*, et les compagnies *low cost*. Le *low cost* représente 38 % du marché nord-américain, 16 % du marché européen, 17 % du marché indien et 4 % du marché asiatique en 2005.

L'analyse des coûts d'une compagnie aérienne met en évidence que les coûts fixes d'un vol représentent 60 % du coût total. Les différences de coûts d'exploitation entre une compagnie *low cost* et une *major* sont en moyenne de 46 %, et de 56 % avec une compagnie régionale. La décomposition des coûts moyens montre que les frais de personnel représentent 20 % du coût d'un vol, les frais de marketing et de distribution, 8 %, les produits à bord, 6 %, les frais généraux et les frais administratifs, 6 %.



Le concept d'un « modèle de service simplifié » d'EasyJet se reflète dans sa volonté d'éliminer les services non indispensables, complexes et coûteux à gérer, tels que l'attribution des sièges, les vols en correspondance ou le fret. EasyJet est basée dans les principaux aéroports d'Europe et dans des aéroports secondaires (aux coûts d'atterrissage plus faibles), mais gagne en efficacité par ses temps d'escale réduits et ses accords progressifs avec les aéroports sur les taxes d'atterrissage. La suppression des repas gratuits à bord réduit les coûts et le temps de rotation de chaque appareil au sol. En diminuant les temps d'escale à 30 minutes, EasyJet effectue des rotations supplémentaires sur les destinations très fréquentées, optimisant ainsi le taux d'utilisation des appareils.

La distribution des billets d'avion passe par l'intermédiaire des GDS (*Global Distribution Systems*), au nombre de six au niveau mondial : Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan, Navitaire, Travel Technology Interactive. Les compagnies publient leur offre de sièges dans les GDS auxquels s'abonnent les agences de voyages. La vente de billets s'effectue traditionnellement par le réseau des agences de voyages qui représentent entre 40 et 70 % des ventes en 2004 selon les compagnies.

EasyJet a été l'une des premières compagnies aériennes à saisir l'opportunité d'Internet, en vendant les sièges à bord de ses vols pour la première fois en ligne, en avril 1998. L'offre de sièges d'EasyJet n'est pas disponible dans les GDS. Désormais, ce sont près de 98 % de tous les sièges à bord qui se vendent sur le Net (contre moins de 20 % pour Air France, par exemple), faisant ainsi d'EasyJet l'un des plus importants acteurs européens du commerce électronique.

Les clients réservant en ligne bénéficient d'une remise de 11 euros sur chacun des vols aller-retour. EasyJet a été la première compagnie à lancer le concept de remise pour ses clients Internet, en s'assurant que les vols les moins chers sont toujours disponibles en ligne. La recherche en ligne des vols permet aux clients de connaître non seulement les tarifs pour une date précise, mais également les vols les moins chers sur une période de deux semaines.

EasyJet a été la première compagnie aérienne *low cost* à offrir à ses passagers la possibilité de consulter leurs réservations en ligne, modifier leurs vols et changer le nom des passagers en ligne contre des frais de transfert réduits, et de demander un e-mail de confirmation. Elle a été la première compagnie aérienne *low cost* à proposer l'enregistrement en ligne, permettant à ses passagers d'imprimer leur carte d'embarquement avant de se rendre à l'aéroport, leur évitant ainsi les files d'attente aux guichets d'enregistrement. En ajoutant l'option Embarquement Express pendant la procédure de réservation en ligne, les passagers peuvent être parmi les premiers à embarquer.

Le billet électronique est obligatoire depuis le 1^{er} juin 2008 dans le monde entier pour toutes les compagnies aériennes (fin décembre 2007, 86,6 % des ventes de billets Air France concernaient des billets électroniques, par exemple). L'agence internationale du transport aérien (IATA) veut aller plus loin que la simple dématérialisation du billet d'avion, qui devrait permettre aux compagnies aériennes de réaliser des économies substantielles, de l'ordre de 3 milliards de dollars. L'IATA prône également la dématérialisation des cartes d'embarquement. Près de 51 compagnies aériennes ont déjà franchi ce cap et proposent à leurs passagers d'imprimer depuis chez eux un code-barres qui leur sert d'identifiant pour monter à bord.

La Commission européenne a proposé en avril 2007 une libéralisation de la distribution des billets d'avion par une modification de la réglementation des GDS, offrant la possibilité d'une tarification plus flexible et l'entrée sur le marché de nouveaux distributeurs.

En novembre 2007, EasyJet a signé deux contrats de partenariat avec Amadeus et Galileo afin de renforcer sa présence sur le marché européen du voyage d'affaires. Cet accord vise à mettre l'inventaire d'EasyJet à disposition des fournisseurs de systèmes de réservation centralisés. Jusqu'ici l'offre d'EasyJet était uniquement accessible au travers de son site Internet. EasyJet a toujours refusé d'intégrer le système de distribution classique, arguant de son coût trop élevé. Avec l'entrée d'EasyJet dans les GDS, seules les agences de voyages « affaires » accéderont ainsi à l'offre de sièges de la compagnie aérienne. Elles pourront effectuer des réservations, des comparaisons des vols EasyJet avec les vols d'autres compagnies aériennes. Les trois partenaires espèrent ainsi répondre à la demande du marché du voyage d'affaires d'accéder plus facilement aux vols *low cost*. Ce marché est évalué à 90 milliards de dollars.

Par ailleurs, grâce à Internet, les compagnies aériennes ont des moyens de négociation dont elles n'avaient jamais disposé depuis la création des GDS. Pour simplifier, elles tiennent le discours suivant aux GDS : « Si vous ne nous consentez pas un rabais, nous retirons notre meilleur contenu, nos plus belles classes tarifaires, pour les distribuer seulement sur nos propres sites. » Galileo a donc signé des accords de cinq ans aux États-Unis (de trois ans en Europe) avec les majors américaines au terme desquels, en échange d'un rabais, elles lui garantissent la pérennité du contenu dans son GDS et s'engagent à ce que l'on ne trouve pas sur leurs propres sites des tarifs meilleurs que sur Galileo. Pour l'instant, le rabais est pris en charge en totalité par Galileo. Les agences de voyages devront à terme contribuer au rabais consenti aux compagnies aériennes. Ce modèle ne s'applique pas encore en Europe, mais son application est inéluctable.

Questions :

En quoi l'utilisation d'Internet contribue-t-elle au positionnement stratégique d'EasyJet ?

En quoi l'utilisation d'Internet est-elle cohérente avec la proposition de valeur de l'entreprise ?

Pourquoi EasyJet a-t-elle décidé de distribuer son offre sur le canal des agences de voyages ? Pourquoi limite-t-elle son offre sur ce canal uniquement à la clientèle « affaires » ?

Pourquoi la distribution directe par Internet constitue-t-elle désormais un obstacle au développement de l'entreprise ?

Peut-on dire que l'avantage concurrentiel d'EasyJet est durable et défendable ?

Sources : *easyjet.com, Le Journal du Net, 01.net, airfrance.com, strategos.fr, Roland Berger Strategy Consulting, Commission européenne*

Dans ce chapitre, nous exposons et illustrons les principaux concepts de la stratégie appliquée aux activités de commerce électronique. Vendre en ligne est une activité économique qui entre sans difficulté particulière dans le champ du management stratégique général. C'est la raison pour laquelle nous invitons le lecteur à se reporter à un manuel de stratégie pour en maîtriser les concepts essentiels (Johnson *et al.*, 2005), et à consulter un ouvrage sur la distribution afin de comprendre plus spécifiquement les enjeux du commerce (Dioux et Dupuis, 2005). Les outils exposés ici doivent permettre aux managers d'améliorer l'élaboration de leurs plans d'affaires, qu'il s'agisse pour eux d'attirer les fonds des investisseurs (cas des *business plan* pour la création de nouvelles entreprises) ou d'attirer le soutien des dirigeants (cas des *business case* pour la création de nouvelles activités au sein d'entreprises existantes).

Au pic de la bulle Internet, autour de l'année 2000, de nombreux experts défendaient l'idée selon laquelle la meilleure stratégie sur Internet – pour les « dinosaures de l'ancienne économie » – consistait à faire tout, tout de suite (Gerbert *et al.*, 2000). Qu'il n'était pas question de perdre son temps à réfléchir, de peser le pour et le contre. Que l'élaboration d'une stratégie sur Internet était très différente d'une stratégie traditionnelle, dans le sens où les choses ne devaient pas être pensées à l'avance, mais allaient s'orchestrer au fil de l'eau... Mais il n'en est rien. Les échecs retentissants de la période 2000-2002 sont là pour nous rappeler que sur Internet aussi l'analyse stratégique permet d'essayer de limiter les risques, afin d'éviter les pertes désastreuses et de construire des modèles d'affaires plus solides. Ces entreprises avaient bien un *business plan*... mais celui-ci manquait totalement de réalisme (Mauriac, 2002) ! Les échecs ne sont jamais exclus, même après avoir réalisé la meilleure analyse stratégique, mais formaliser une démarche stratégique réaliste permet certainement d'augmenter la probabilité de réussite.

La formulation complète d'une démarche stratégique suppose généralement de mettre en œuvre quatre phases itératives d'analyse et d'action :

- l'initiation de la stratégie (analyse du contexte, diagnostic des ressources et compétences) ;
- la formulation de la stratégie (choix des options à retenir ou à écarter, qu'il s'agisse des buts à atteindre ou des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre) ;
- le déploiement de la stratégie (mise en œuvre des moyens pour atteindre les buts et les objectifs spécifiés à la phase précédente) ;
- la révision éventuelle de la stratégie.

Notons que ces phases se superposent bien souvent et que la stratégie émerge aussi des actions quotidiennes de l'entreprise. Il serait donc abusif d'imaginer que les managers s'arrêtent plusieurs mois pour réfléchir à une stratégie avant de la mettre en œuvre de façon rigide. La présentation linéaire en phases a donc essentiellement des vertus pédagogiques.

1. Initier la stratégie

La phase de réflexion initiale vise à analyser le contexte stratégique dans lequel se trouve l'entreprise, puis à diagnostiquer les ressources et compétences dont elle dispose pour tirer profit des opportunités identifiées. Cette démarche permettra ensuite de déterminer

quelle mission donner et quels buts assigner à cette nouvelle activité électronique, puis de définir quels domaines d'activité stratégique investir et quels avantages concurrentiels mettre en avant.

1.1. L'analyse du contexte stratégique

L'analyse du contexte stratégique se déroule généralement en deux temps : analyse des menaces et analyse des opportunités. Pour ce faire, il est recommandé d'analyser les forces concurrentielles à l'œuvre dans le secteur (intensité de la concurrence entre compétiteurs, risque de voir arriver de nouveaux entrants dans le secteur analysé, pouvoir des fournisseurs et des clients, risque de substitution, etc.). Il est également souhaitable que l'entreprise mobilise une grille d'analyse large de type PEST (analyse de l'environnement politique, économique, sociologique et technologique)¹.

1.1.1. Les menaces

L'analyse des menaces est particulièrement importante, dans la mesure où l'histoire économique récente nous apprend que des entreprises parfois très réputées ont été menacées dans leur existence même, en l'espace de quelques années. Alcatel a ainsi été sérieusement menacée par l'émergence des technologies Internet et l'arrivée d'un concurrent comme Cisco. Le risque de substitution est une menace particulièrement crédible en matière de *e-business*. On ne saurait donc assez encourager les managers à envisager le commerce électronique comme une alternative à l'activité traditionnelle sur laquelle leur fortune est faite, notamment dans les industries de contenu (information, culture, divertissement, etc.).

Exemple : Encyclopaedia Britannica (société éditrice pour la France de l'*Encyclopaedia Universalis*) est à la fois concurrencée par les encyclopédies des éditeurs (comme *Encarta* de Microsoft) et, plus récemment, par les encyclopédies ouvertes (de type wikis). L'encyclopédie d'autrefois, en 20 volumes reliés, parfois achetée à crédit, a muté en une encyclopédie électronique par abonnement (mais il est toujours possible d'acheter les DVD ou les volumes papier). Un changement de modèle d'affaires assez radical !

Cependant, il faut également envisager les opportunités de complémentarité et pas seulement les menaces de substitution. Pour une entreprise donnée, la menace d'une hypothétique substitution devient donc plutôt la menace bien réelle qu'un autre prenne pied dans le secteur (en amont ou en aval) et que l'entreprise soit finalement réduite à un rôle de fournisseur, entre ce nouvel acteur opportuniste et le client final... ou que l'entreprise soit désormais dépendante d'un fournisseur plus puissant. Par exemple, la majorité des sites marchands doit aujourd'hui composer avec la présence des comparateurs de prix et des guides d'achat, un type d'intermédiaire qui n'existe pas dans le commerce réel... et qui n'existait pas il y a seulement dix ans.

1. Pour plus d'informations sur l'analyse PEST, voir *Stratégique, 8^e édition*, Johnson G., Scholes K., Fréry F., Pearson Education France, 2008.

1.1.2. Les opportunités

Quand l'entreprise décide de mettre en œuvre une démarche de commerce électronique, il faut envisager les multiples opportunités dont elle peut éventuellement se saisir. De façon générale, ces opportunités sont liées à la réduction des coûts et/ou à la croissance de l'entreprise. Dans le prolongement, des buts encore plus stratégiques peuvent être atteints, même si l'entreprise en a rarement l'intention au moment où elle lance ses opérations en ligne.

Les opportunités de réduction des coûts

En ce qui concerne la réduction des coûts, les opportunités résident dans une standardisation des processus, qui entraîne l'élimination ou le regroupement des tâches, mais aussi une réduction des coûts de traitement de l'information, ainsi qu'une diminution des erreurs (souvent coûteuses quand il s'agit de les corriger *a posteriori*). Les opportunités de réduction des coûts constituent un argument particulièrement solide pour les échanges EDI ou Web-EDI (voir chapitre 4). Le commerce électronique permet au client de réaliser l'essentiel du processus d'achat lui-même, diminuant un certain nombre de coûts : coût du foncier (pas de magasins en centre-ville, par exemple), coût de la main-d'œuvre (pas de vendeurs). Il faut toutefois se méfier de l'idée simpliste selon laquelle le commerce électronique permet de vendre moins cher. Une entreprise de commerce électronique supporte d'autres coûts que le commerce traditionnel : coûts logistiques (stockage, transport), coûts de recrutement des clients (liens promotionnels, affiliation, etc.). Par conséquent, c'est plus la structure des coûts qui est modifiée que leur niveau.

Les opportunités de croissance

En ce qui concerne la croissance de l'entreprise, les opportunités sont d'abord liées à la conquête de nouveaux marchés :

- **Élargir la cible de clients dans le même territoire géographique.** La vente en ligne permet aux distributeurs d'améliorer leur couverture géographique, soit dans des régions où ils ne sont pas présents, soit dans des aires où la densité des clients n'est pas suffisante pour ouvrir de nouveaux points de vente rentables (zones rurales ou semi-urbaines, par exemple).
- **Recruter de nouveaux clients.** La vente en ligne permet de s'adresser à des clients souvent plus jeunes, et parfois plus masculins (cas de la VPC, où la clientèle est traditionnellement très féminine).
- **Élargir la cible à l'international.** S'il ne faut pas en négliger les coûts, l'internationalisation constitue une réelle opportunité, y compris pour les PME. Nombreux sont les sites marchands qui s'exportent, notamment en Espagne, de nombreuses entreprises estimant que la structure de ce marché est proche du marché français. En ce qui concerne les industriels, les ventes en ligne sont encore freinées par des barrières physiques, juridiques ou psychologiques, mais le site constitue assurément un vecteur puissant de commerce à l'international. La mise en œuvre d'une stratégie de vente en ligne favorise le développement de ressources et induit l'adoption de comportements qui favorisent finalement l'exportation « classique » (Gregory *et al.*, 2007).

Les opportunités de croissance sont également liées à l'élargissement de l'offre en produits/services, qui permet de développer le panier moyen (voir chapitre 6).

Les opportunités sont liées aussi à la consolidation des relations entre l'entreprise et sa clientèle existante :

- **Mieux connaître les clients.** Le suivi du comportement du client en ligne (*tracking*) permet une meilleure connaissance de son profil, de ses centres d'intérêt, des références les plus consultées, etc. Cette connaissance dépasse de loin ce qu'il est envisageable de découvrir en observant les clients dans un point de vente. Partant de là, l'entreprise peut développer une activité de valorisation de ses connaissances, mais surtout utiliser ces dernières pour améliorer le service rendu à ses clients (mise en avant des produits les plus populaires, ajustement des stocks pour éviter les ruptures, développement de nouveaux produits, etc.).
- **Personnaliser la relation.** La connaissance individualisée des clients (qui constitue encore un challenge pour de nombreux sites marchands) permet de personnaliser les offres selon le profil du client et ses attentes. Cette personnalisation permet d'abord d'améliorer la satisfaction du visiteur (car les offres sont plus pertinentes). Mais elle permet également de déclencher l'achat, ou encore d'augmenter le panier moyen.
- **Enrichir l'expérience d'achat.** S'il est probable qu'une visite en magasin constitue bien souvent la meilleure expérience d'achat possible (à condition que le magasin soit ouvert, que le personnel soit courtois, etc.), le site Web offre une approche nouvelle et différente : une autre facette de l'enseigne, qui permet d'enrichir l'expérience totale de la marque. Le travail sur la dimension rédactionnelle et/ou ludique du site est alors fondamental.

Plus le client est en contact avec l'entreprise, quels que soient les canaux, plus le lien se renforce. Les canaux ne sont donc pas en concurrence, mais s'étayent les uns les autres. L'un des enjeux les plus importants consiste donc à mettre en place une stratégie multi-canal (voir chapitre 3) :

- **Générer du trafic en magasin.** Le site permet de créer du trafic en magasin, notamment pour retirer les produits achetés en ligne... et éventuellement acheter des produits complémentaires. Plus généralement, le site permet de préparer la visite et de donner envie de se rendre dans le magasin.
- **Créer un lien à distance avec le magasin.** Certains sites offrent la possibilité de consulter les prix et les disponibilités en magasin. D'autres permettent aux clients de contacter les vendeurs par mail, une façon de préparer ou de prolonger la visite... L'ensemble de ces dispositifs vise à créer une relation plus continue et plus intense entre le client et l'enseigne, quels que soient les canaux en jeu.

Le cas des pure players. La plupart des buts stratégiques évoqués ci-dessus concernent les entreprises ayant déjà une activité traditionnelle et pour lesquelles Internet constitue un canal de vente complémentaire au catalogue ou au magasin : ces buts stratégiques remettent rarement en cause la mission de l'entreprise. En revanche, les buts stratégiques d'une entreprise qui démarre sur Internet sont souvent plus ambitieux. En effet, si le nouvel entrant doit se faire une place sur un marché existant, il doit nécessairement apporter quelque chose de nouveau au marché, pour avoir une chance de survivre. Et si ce nouvel acteur crée un marché, par définition, il s'agit d'une innovation de rupture. En conséquence, le nouvel entrant considère rarement Internet comme une opportunité de prendre des parts de marché aux acteurs traditionnels, mais bien souvent comme une opportunité de développement du marché, par une remise en cause des schémas établis.

Exemple : Adamence est une bijouterie entièrement sur Internet (à l'exception d'un showroom situé à Paris, près de la place Vendôme) qui s'est lancée en 2005. La principale innovation stratégique consiste à se tourner directement vers les diamantaires d'Anvers, de façon à court-circuiter les intermédiaires habituels. Par ailleurs, sa structure de coût étant allégée (pas de loyers, peu de salariés, etc.), cela lui permet de proposer des diamants environ 40 % moins chers que les bijoutiers traditionnels. Mais l'entreprise ne se donne pas la même mission que les bijoutiers traditionnels, avec pour « simple » but de leur prendre des parts de marché. Elle se donne une mission plus ambitieuse, qui consiste à faire en sorte qu'en France plus de femmes portent des diamants (le taux de pénétration est de 35 %, contre 65 % en Allemagne ou 90 % en Angleterre). Le but est donc clairement de développer le marché... et, pourquoi pas, de le doubler.

Source : d'après Le Journal du Net, 2006

De même que les acteurs traditionnels n'ont pas les mêmes missions que les nouveaux acteurs, les industriels qui se lancent sur Internet n'ont pas les mêmes missions que les distributeurs. Pour l'industriel en particulier, le commerce électronique permet de s'affranchir un peu de la tutelle de ses distributeurs et de mieux maîtriser sa stratégie marketing : commercialisation des gammes dans leur totalité, meilleure maîtrise de l'univers symbolique de la marque, prise de contact directe avec les clients finaux, etc.

Les autres opportunités stratégiques

La mise en œuvre d'une stratégie de commerce électronique peut avoir pour conséquence – le plus souvent non planifiée – de modifier sensiblement les préférences des clients pour tels ou tels canaux. Ce sont les actions volontaires de l'entreprise qui modèlent la demande : le commerce électronique ne constitue pas seulement une réponse aux attentes des clients, il les façonne également. Au fil du temps, l'entreprise oriente de plus en plus ses ventes vers le Net, changeant profondément les comportements d'achat de ses clients. Le site marchand devient finalement la référence à partir de laquelle les autres canaux vont être perçus et jugés. Cela constitue une opportunité stratégique pour les acteurs les plus puissants qui, finalement, « tirent la couverture à eux » et construisent des normes de marché qui leur sont favorables. Dans d'autres cas, Internet devient le vecteur par lequel l'enseigne prend pied dans un pays, une base avancée qui permet d'envisager par la suite de nombreux autres développements.

Exemple : Natura est une chaîne d'origine brésilienne, créée en 1969, qui vend des produits cosmétiques naturels, en s'appuyant sur des valeurs de bien-être, de responsabilité sociale et de relationnel fort entre les gens. Au Brésil, la marque s'appuie sur un réseau de plus de 500 000 conseillères-revendeuses. Depuis son arrivée en France, en 2005, une seule boutique a été ouverte (à Paris, rive gauche) et le réseau de conseillères n'est pas encore en place. Le site institutionnel, marchand et communautaire constitue clairement la pierre angulaire de la stratégie de développement. Il permet d'installer l'univers de la marque et ses valeurs, de découvrir les produits à travers un parcours sensoriel et de constituer un premier noyau de clients. Le site permet également de recruter les futures conseillères.

Source : d'après Le Journal du Net, 2006

Dans les cas les plus extrêmes, la stratégie Internet peut d'ailleurs faire évoluer profondément la stratégie de l'entreprise tout entière (notamment son modèle d'affaires).

Exemple : Cash Converters est un réseau de magasins en dépôt-vente qui compte près de 40 boutiques. Selon ce principe de fonctionnement, le magasin achète le matériel d'occasion, puis le revend. Toutefois, avec le développement du site marchand, il est possible que la stratégie évolue vers un modèle d'intermédiation de type C2C, où l'enseigne ne se rémunérerait pas avec une marge à la revente, mais avec une commission prélevée sur les ventes entre particuliers.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2007

1.2. Le diagnostic des ressources et compétences

Durant la phase d'initiation de la stratégie, on ne doit pas se contenter d'analyser le contexte stratégique, c'est-à-dire les éléments externes à l'entreprise. L'analyse doit se poursuivre par un examen des forces et des faiblesses de l'entreprise *relativement aux opportunités qu'elle souhaite saisir*. L'objectif consiste donc à déterminer si l'entreprise dispose ou non des ressources et des compétences nécessaires pour réussir sa stratégie de commerce électronique.

1.2.1. Les ressources et compétences pour réussir une stratégie de commerce électronique

Les ressources et les compétences

Pour réussir en matière de commerce électronique, l'entreprise devra réunir les ressources suivantes :

- capitaux abondants pour tenir, le temps d'atteindre une zone de profitabilité ;
- base de données de fournisseurs et catalogue électronique ;
- marque puissante et légitime en matière de commerce électronique ;
- base de données de clients disposés à acheter en ligne ;
- moyens substantiels pour créer du trafic (liens sponsorisés, bannières, etc.) ;
- taille critique pour pouvoir peser sur les fournisseurs, notamment pour les achats commerciaux ;
- système d'information adapté au commerce électronique ;
- logistique capable de traiter et livrer les commandes en ligne.

Pour réussir, les compétences suivantes devront également être réunies :

- savoir identifier les bons fournisseurs et savoir négocier pour acheter aux meilleures conditions ;
- savoir acheter les bonnes références (imposant de bien connaître les attentes des clients) et construire un assortiment cohérent ;

- savoir attirer les acheteurs vers le site (et les vendeurs, pour les sites de C2C) et leur donner confiance ;
- savoir transformer un visiteur en client et lui proposer des offres complémentaires avec une bonne probabilité de transformation ;
- savoir comprendre les comportements des clients (notamment, identifier leurs attentes) ;
- savoir élargir l'offre produits/services sur la base des attentes des clients ;
- savoir livrer le client à un coût raisonnable, relativement à la marge dégagée ;
- savoir déstocker les produits invendus en les valorisant au mieux ;
- savoir prévenir ou gérer les conflits potentiels avec son réseau physique.

Les ressources et compétences-clés

La taille critique. En matière de commerce, les coûts d'achat des marchandises représentent une part non négligeable de la structure de coût. La capacité à acheter au coût le plus bas est donc un véritable atout maître, qui dépend en grande partie du volume total des achats... et donc de la taille initiale de l'entreprise. Autrement dit, les distributeurs traditionnels ont un avantage sur les nouveaux entrants, du moins en ce qui concerne les conditions d'achat.

La connaissance des clients. La connaissance des clients semble également être une compétence indispensable pour tout projet de commerce électronique. C'est aussi une compétence-clé qui est particulièrement utile car elle permet d'en maîtriser d'autres. À titre d'exemple, une stratégie gagnante – celle des meilleurs discounters – consiste à optimiser l'assortiment en proposant le minimum de références possible tout en restant attractif aux yeux du client. Cette approche permet de baisser les stocks et d'acheter aux meilleures conditions... ce qui permet de vendre moins cher, donc de baisser les stocks, etc. Un cercle particulièrement vertueux, qui permet également d'utiliser moins de capitaux (puisque moins de stocks) et, donc, d'améliorer considérablement la rentabilité financière de l'affaire. Mais encore faut-il savoir *précisément* quelles références vendre ! C'est précisément l'intérêt d'une connaissance approfondie des clients.

La connaissance des clients est un enjeu majeur également sur le plan juridique. De nombreux textes viennent encadrer la notion de clients, principalement à raison de la notion de données personnelles.

En France, la loi applicable est la loi du 6 janvier 1978 dite « loi informatique et libertés », qui impose à celui, organisation notamment commerciale, qui collecte des données personnelles, donc des données permettant d'identifier directement ou indirectement toute personne physique, de procéder à un certain nombre de formalités préalables, déclarations ou autorisations. La loi de 1978 a fait l'objet de modifications en 2004.

Par ailleurs, la loi du 21 juin 2004 (LCEN) est venue préciser les conditions dans lesquelles des messages commerciaux non sollicités pouvaient intervenir en modifiant les dispositions du Code de la consommation et du Code des Postes et Télécommunications (communications électroniques). Ainsi, dans le cadre de la connaissance des clients, il existe une réglementation à suivre notamment dans le cadre de la prospection électronique.

Les dispositions de cette loi précisent que « [...] la prospection directe par courrier électronique est autorisée si les coordonnées du destinataire ont été recueillies directement auprès de lui dans le respect des dispositions de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relatives à l'informatique, au fichier et aux libertés, à l'occasion d'une vente ou d'une prestation de service, si la prospection directe concerne des produits ou services analogues fournis par la même personne physique ou morale et si le destinataire se voit offrir de manière expresse et dénuée d'ambiguïté la possibilité de s'opposer, sans frais, hormis ceux liés à la transmission du refus, et de manière simple, à l'utilisation de ses coordonnées lorsque celles-ci sont recueillies et à chaque fois qu'un courrier électronique de prospection lui est adressé ».

Il est précisé que cet article entre dans un cadre plus large de prospection directe par automate d'appel, télécopieur ou courrier électronique.

Le législateur a entendu que le consentement du destinataire soit, à chaque fois, reçu et établi notamment en terme de preuve, le législateur précisant que le consentement s'entendait de « toute manifestation de volonté libre, spécifique et informée par laquelle une personne accepte que des données à caractère personnel la concernant soient utilisées à des fins de prospection directe ».

Après débat entre Haute Autorité et professionnels du marketing, et avec notamment la position de la CNIL, il a été établi que cette protection s'entendait d'une protection des personnes physiques, soit des consommateurs, mais ne s'entendait pas forcément d'une protection de personnes physiques travaillant au sein des entreprises.

Ce sujet reste bien évidemment à débattre. Ainsi, tant du point de vue de la mise en place d'un projet de site de commerce électronique qu'ensuite, les notions de données personnelles sont extrêmement importantes et doivent donner lieu à réflexion. Il est par ailleurs évident qu'un fichier de prospect et/ou de consommateur de site électronique reste un des éléments extrêmement révélateur du succès et de la valorisation d'une entreprise électronique.

La réactivité stratégique. Une compétence-clé consiste à savoir innover en matière de modèle d'affaires, ce qui suppose de mettre en place un système de veille permanente (au-delà de son secteur d'activité immédiat), mais aussi de pouvoir ajuster rapidement la stratégie de l'entreprise et le modèle d'affaires pour intégrer ces innovations technologiques et/ou commerciales.

L'importance relative des ressources et des compétences

L'importance de telle ressource ou de telle compétence dépend des facteurs-clés de succès spécifiques du modèle d'affaires et du secteur considéré. Par exemple, la marque constitue une ressource, mais son importance est plus ou moins forte pour tel ou tel modèle d'affaires. Elle est probablement plus forte dans les modèles marchands (où la marque doit rassurer jusqu'à convaincre le client d'acheter) que dans les modèles d'intermédiation (où la marque sert essentiellement à attirer le trafic, mais pas à le transformer directement en achats). De la même façon, la compétence d'approvisionnement va prendre plus ou moins d'importance selon le type de modèle. L'exhaustivité est certainement plus importante dans les modèles C2C que dans les modèles marchands, où même un assortiment restreint peut être perçu comme attractif (à l'image des stratégies de discounters).

1.2.2. Porter un jugement sur les ressources et compétences dont dispose l'entreprise

Porter un jugement sur les ressources et les compétences dont dispose l'entreprise suppose d'analyser la situation de départ – qui peut être très différente selon son ancienneté – puis d'analyser l'importance *relative* des ressources et compétences, qui dépend largement du *business model*.

L'analyse de la situation de départ

Le cas des nouveaux entrants. Dans le cas où l'activité de vente en ligne constitue le point de départ de la société (cas des *e-tailers*), la plupart des ressources doivent être acquises au moment de la création, grâce au capital qui est levé par les créateurs. Ces créateurs peuvent naturellement disposer de compétences utiles pour le succès d'une activité en ligne : compétences pour créer et animer un site Web, compétences pour optimiser le référencement, connaissance approfondie des fournisseurs ou des clients potentiels, compétences pour négocier dans les meilleures conditions, etc. Les créateurs peuvent également s'entourer des compétences nécessaires auprès de prestataires, alliés, consultants, ou collaborateurs à recruter. Dans le cas des nouveaux entrants, le diagnostic repose donc sur le stock de compétences des créateurs et sur le potentiel de ressources que le capital permet d'obtenir.

Le cas des entreprises déjà installées. Dans le cas où l'activité de vente en ligne constitue le prolongement d'une activité existante, les ressources et compétences dont dispose l'entreprise « mère » peuvent être mobilisées pour l'activité électronique « fille », qu'il s'agisse d'une filiale autonome ou d'un simple département. De nombreuses ressources « traditionnelles », immatérielles ou non, peuvent être utilisées pour l'activité électronique (marque, catalogue électronique de produits, etc.). Il en va de même pour les compétences de l'entreprise, qui jouent un rôle non négligeable.

Exemple : Pixmania, connu par le grand public comme l'une des plus belles réussites du Web, n'est pas un *pure player* d'Internet, loin s'en faut. Pixmania est le site marchand « amiral » du groupe Fotovista, l'un des leaders de la distribution d'appareils photo argentiques, avec l'enseigne FOCL, au moment du lancement du site marchand. La connaissance du marché par Fotovista – qu'il s'agisse du marché amont des fournisseurs ou du marché aval des utilisateurs – a certainement joué un rôle majeur dans le succès de Pixmania.

Source : Peelen et al., 2006

Mais une expérience proche du commerce électronique (comme la vente par catalogue ou la vente par Minitel) peut se révéler un atout... comme un handicap ! Les avantages comparatifs d'une activité – comme la livraison en 24 heures, qui est un bénéfice attendu par la plupart des clients dans la VPC – ne se transposent pas facilement dans une autre activité. En soi, disposer d'une ressource ne constitue pas un problème. Mais disposant d'une ressource, le problème vient du fait que l'entreprise est tentée de l'utiliser, alors que ce n'est pas forcément la meilleure option.

L'analyse relative des ressources et compétences

Les ressources et les compétences à réunir dépendent étroitement du modèle d'affaires (*business model*) et du secteur dans lequel l'entreprise veut se développer (puisque les

facteurs-clés de succès varient d'un modèle d'affaires et d'un secteur à l'autre). Les ressources et compétences à réunir ne seront pas les mêmes pour le modèle d'affaires de la vente directe dans le secteur des produits informatiques, par exemple, et pour le modèle d'un site d'enchères généraliste. Par ailleurs, les ressources et les compétences nécessaires ne seront pas non plus les mêmes selon le degré d'ambition de l'entreprise et le type d'opportunités qu'elle souhaite saisir (réduction de coût ou opportunités de croissance, approfondissement de l'assortiment ou internationalisation, etc.). Autrement dit, à ce stade de l'analyse, il est difficile de porter un regard définitif sur les ressources et compétences dont dispose l'entreprise : sont-elles globalement suffisantes ? Dans quelles directions doivent-elles être développées ?

En revanche, il faut garder à l'esprit que la démarche d'élaboration d'une stratégie est *itérative*. Autrement dit, on peut partir de n'importe quel point – ressources et compétences à valoriser, opportunité de croissance à saisir, idée de produit/service à développer, connaissance des besoins d'une cible particulière, etc. L'essentiel est de s'assurer de la cohérence finale de l'ensemble. Les questions que l'entreprise va devoir résoudre sont par exemple : les ressources dont je dispose permettent-elles d'offrir tel service ? Si je souhaite proposer telle prestation, de quelles compétences dois-je m'entourer ?

2. Formuler la stratégie

Sur la base des éléments recueillis lors de la phase précédente, quelle mission donner à l'activité de commerce électronique et quels buts lui assigner ? Dans quels domaines d'activité stratégique investir ? Quels avantages concurrentiels mettre en avant dans chaque domaine d'activité ?

2.1. La mission de l'activité de vente électronique

La mission de l'activité électronique ne saurait se résumer à être la « version électronique de l'activité réelle ». De même, les buts généraux ne sauraient se résumer à « vendre tel produit ou tel service en ligne » et les objectifs, à « atteindre un chiffre d'affaires de x millions d'euros en ligne ». La mission assignée à l'activité électronique ne s'aligne pas nécessairement sur celle de l'activité traditionnelle. Parfois, les activités en ligne représentent une sous-partie de l'activité traditionnelle (mais peut-être sur un plus vaste territoire). Parfois, au contraire, les activités en ligne vont permettre à l'entreprise de sortir de son périmètre habituel, pour aborder d'autres rivages. D'une certaine manière, le commerce électronique permet de rebattre les cartes.

Exemple : Avant l'année 2000, la mission de Fotovista consistait essentiellement à « permettre aux familles de se constituer un patrimoine visuel » : prises de photos dans les maternités et en milieu scolaire, développement de pellicules par correspondance (à partir des Press Labo services et dans les points de vente FOCl). En revanche, à partir de 2001, les activités sur Internet ont porté sur la vente d'appareils photo numériques et d'accessoires, avant que l'activité ne s'étende rapidement à la vente de produits technologiques variés, puis plus récemment de jouets... autant d'activités qui ont fait évoluer sensiblement la mission originelle de l'entreprise.

Source : Peelen et al., 2006

En revanche, si l'activité électronique ne s'aligne pas nécessairement sur l'activité traditionnelle, l'entreprise ne part pas non plus d'une page blanche. Son histoire et son identité, ses ressources et ses compétences conditionnent largement sa trajectoire future.

2.2. La position dans le réseau de valeur

Pour contribuer à définir la mission de l'entreprise, il est pertinent d'utiliser le concept de réseau de valeur (Johnson *et al.*, 2005 ; Lecocq *et al.*, 2006). Il s'agit globalement de déterminer quelle place l'entreprise va tenter de prendre entre le producteur et le client final. En matière de commerce électronique, il s'agit plus précisément de savoir si l'entreprise se concentre sur l'achat/revente de produits, qui constitue assurément le cœur de métier d'un commerçant, même électronique, ou si (i) l'entreprise décide de ne pas acheter et revendre, pour se consacrer à autre chose, ou encore si (ii) l'entreprise décide de prendre une autre place dans le réseau de valeur, en plus de l'achat/revente

Les alternatives à la position de revente sont la transformation de produits, la réalisation de services et l'intermédiation (le plus souvent alternativement à la revente). La transformation de produits et/ou la réalisation de services sont des positions complémentaires à la revente. Ainsi, on peut très bien imaginer un site marchand qui transforme des produits. C'est le cas de la bijouterie Adamence qui vend des diamants montés par ses soins, selon les spécifications des clients.

En première analyse, la revente et l'intermédiation sont des positions qui s'excluent l'une et l'autre. L'entreprise est soit « commerçante », soit « intermédiaire de commerce ». Mais on peut aussi imaginer que l'entreprise prenne simultanément la position de revente et la position d'intermédiation (sur une autre partie de son offre). Ainsi, la transformation des diamants en bijoux peut être commercialisée par Adamence, sans être forcément réalisée par ses propres artisans-bijoutiers dans ses propres ateliers. La prestation peut donc être simplement revendue selon le modèle de l'intermédiation (ce qui suppose alors de mettre en place un réseau d'artisans-bijoutiers partenaires qui travaillent à façon selon les commandes). Cette question de la position dans un réseau de valeur est assurément stratégique et détermine en grande partie la nature même de l'entreprise et de ses activités. Elle doit être traitée au plus haut niveau et dépend en grande partie des ressources et compétences dont dispose l'entreprise. Il est même probable que la trajectoire des créateurs du site – leur formation, leurs expériences préalables, etc. – explique en grande partie la position prise dans le réseau de valeur.

2.3. Le choix des domaines d'activité stratégique

2.3.1. Le concept de domaine d'activité stratégique (DAS)

Deux activités ne font pas partie d'un même domaine d'activité stratégique si les technologies sont différentes (vendre sur catalogue *vs* en ligne *vs* en magasin, par exemple) et/ou si les clients sont différents (particuliers ou entreprises, par exemple). Quand on parle de technologie, il faut l'entendre au sens large : une nouvelle offre de produits, bien sûr, mais aussi une nouvelle offre de services (conception et développement de sites Web, formation et conseil, études marketing et datamining, etc.) ou même une nouvelle technologie de vente (magasin, site Web, catalogue/téléphone).

Si les clients et/ou les technologies sont amenés à changer, on peut alors parler d'un nouveau DAS. En revanche, élargir sa cible d'une clientèle de femmes de 35-44 ans vers une clientèle plus jeune de 25-34 ans ne constitue pas un changement d'activité, mais un changement de (cœur de) cible. Dans ce cas, la décision se situe plus au niveau de la stratégie marketing d'une activité donnée que du management stratégique du portefeuille des activités de l'entreprise dans son ensemble. Tout est question de nuance, mais l'idée générale est que si les facteurs-clés de succès changent, et que cela nécessite de mettre en avant de nouveaux avantages concurrentiels, alors on peut considérer que l'on change d'activité. Un changement d'activité exige de développer des ressources et des compétences spécifiques : expertises, méthodes de travail, capitaux... Si l'entreprise espère naturellement tirer de nouveaux revenus de cette nouvelle activité, il faut généralement qu'elle s'attende aussi à de nouvelles charges.

2.3.2. Les mouvements en matière de DAS

À partir d'une cible actuelle, le premier mouvement consiste à s'adresser à de nouvelles cibles. Par exemple, pour croître, certaines entreprises commencent par développer une clientèle de particuliers (*B2C*), puis se tournent vers des entreprises (*B2B*). À l'inverse, certaines entreprises qui s'adressent à des professionnels (*B2B*) sont amenées à diversifier leurs sources de revenus en développant une activité auprès d'une clientèle de particuliers (*B2C*) [voir tableau 2.1].

Exemple : Fastbooking est une société de services informatiques qui a développé un outil de réservation en 25 langues que les hôteliers peuvent inclure sur leur site en marque blanche (sans que l'on sache qu'il s'agit d'un outil de Fastbooking). Ayant d'ores et déjà plus de 3 000 clients dans le monde, la société a développé une cinquantaine de sites de réservation par destination (comme hotels-paris.fr), ainsi qu'un site d'interface (fastbooking.com) pour permettre au grand public de réserver directement auprès des hôtels (la société prélève une commission de 15 % sur chaque nuit réservée). Société de services pour des professionnels de l'hôtellerie, Fastbooking est désormais en concurrence frontale avec les sites de réservation aux particuliers, comme Opodo ou Expedia. La distribution sur le site fastbooking.com représente 40 % des nuitées, sur un total de 1 500 000 nuitées réservées.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2006

Parfois les changements de cibles sont moins radicaux que les mutations $B2B \Leftrightarrow B2C$. Les cibles peuvent être différentes au sein d'un même univers, *B2B* ou *B2C* : diversification des grands comptes vers les TPE/PME, des femmes vers les hommes, ou des adolescents vers les seniors, etc. Les univers de produits associés à ces cibles seront différents, ce qui va nécessiter de nouvelles expertises.

Ces mouvements peuvent se faire à technologie constante. Mais un autre type de mouvement consiste à s'adresser à la même cible, pour lui proposer une nouvelle technologie. C'est par exemple le cas d'une entreprise disposant d'un site marchand à destination des particuliers qui ouvrirait des points de vente. Notons que la cible ne sera probablement pas *exactement* identique car les choix de localisation, par exemple, vont probablement déformer le profil de clientèle par rapport au profil du client internaute (même si, naturellement, les choix de localisation peuvent se faire pour coller au profil dudit client).

Exemple : Play Again, qui édite le site 1001dessous (lingerie féminine), lance une boutique de nautisme (articles techniques, vêtements, cordages) comportant 4 000 références et s'adressant à des hommes sportifs CSP+, adeptes de plaisance. LDLC, le spécialiste des produits high-tech, qui gère le site du même nom ainsi que des sites dédiés aux jeux vidéo, aux ordinateurs portables et aux consommables informatiques, s'éloigne de son cœur de métier en lançant un site de vente d'instruments de musique (plugsquare.com), un marché en pleine croissance.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2006

Pour finir, un dernier mouvement consiste à s'adresser volontairement à une autre cible, en lui proposant une nouvelle technologie. Cette diversification a de bonnes chances de réussir si l'entreprise sait tirer profit de sa position et de sa légitimité auprès de sa cible initiale. C'est notamment le cas d'une entreprise qui aurait pour deuxième cible les marques achetées par sa première... ou pour deuxième cible, les clients de sa première. S'il n'existe pas de synergie entre les deux cibles, ou entre les deux technologies, il sera naturellement plus difficile de réussir.

Exemple : Allociné, un site proposant des contenus autour du cinéma et fonctionnant avec un modèle publicitaire (presque 3 millions de visiteurs uniques par mois), s'ouvre à la clientèle B2B. Le service consiste à offrir la possibilité aux professionnels (pour 2 000 euros par an) de consulter des informations sur les comportements des cinéphiles sur le site : fiches consultées, bandes-annonces visionnées, nombre de commentaires rédigés, etc. Avec une couverture de la cible de 80 %, il est clair que les comportements sur le site sont représentatifs du marché, ce qui permet aux professionnels de disposer d'un observatoire assez fin des tendances du marché.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2006

Tableau 2.1 : Le développement de nouveaux domaines d'activité stratégiques (DAS)

		Cible	
		Actuelle	Nouvelle
Technologie	Actuelle	Exemple d'un site B2B qui consolide sa position en augmentant le panier moyen	Exemple d'un site B2B qui se diversifie vers une clientèle B2C
	Nouvelle	Exemple d'un site B2B qui ouvre des corners de vente	Exemple d'un site B2B qui développe une gamme de services pour des clients B2C

2.3.3. La question de l'internationalisation

Les sites marchands sont désormais entrés dans une phase d'internationalisation assez prononcée.

En ce qui concerne les distributeurs

Quelques sites (américains) ont pris des positions mondiales dès avant 2000, notamment Amazon, eBay, Expedia... mais la liste s'arrête vite. Depuis cinq ans, quelques sites français ont acquis une position de leadership européen – comme Pixmania, qui est présent dans 25 pays –, mais très peu sont dans ce cas. Certains autres sites permettent l'achat depuis un grand nombre de pays, mais les exemples sont limités aux catégories de produits qui incarnent l'art de vivre à la française, comme le vin, le fromage ou le chocolat. Finalement, la plupart des sites découvrent l'internationalisation depuis 2006, notamment Rue du Commerce, PriceMinister, Vente Privée, Achat VIP, etc.

Pour les sites français, les pays cibles entrent dans deux catégories. Soit il s'agit de pays à fort potentiel de croissance dans lesquels les concepts de vente n'ont pas encore été complètement développés ; c'est le cas de l'Espagne, qui constitue actuellement un eldorado (il faut aussi ajouter l'Italie et globalement les pays au sud et à l'est de l'Europe). Soit il s'agit de pays matures dans lesquels il est possible de développer des concepts plus innovants, pour un public plus sophistiqué ; c'est notamment le cas de l'Allemagne et, surtout, du Royaume-Uni. Peu de projets concernent les pays scandinaves, très spécifiques et surtout très en pointe : ces pays constituent plutôt des zones d'observation privilégiées.

Au sommet de la bulle Internet, autour de l'année 2000, les annonces allaient bon train de sites ouvrant simultanément dans dix pays (à l'instar du fameux boo.com). Aujourd'hui, les stratégies sont mesurées... et assurément plus professionnelles ! Le pragmatisme est à l'ordre du jour, les entreprises cherchant rarement à pénétrer plus d'un pays à la fois. Par ailleurs, les entreprises recherchent les économies d'échelle, afin d'améliorer la rentabilité de leurs projets. Elles utilisent souvent les mêmes infrastructures technologiques et logistiques, localisent les salariés en France (dans un premier temps au moins, l'ouverture d'un bureau sur place n'étant pas systématique), pilotent leur site depuis la France, mutualisent les achats au niveau européen, etc.

L'internationalisation impose néanmoins une prise en compte rigoureuse des spécificités locales. En plus des particularismes liés à la consommation du produit vendu (on ne mange pas en Espagne comme en France, on ne s'habille pas en France comme au Royaume-Uni, etc.), on doit considérer les particularismes du commerce (cadre juridique et fiscal, notamment). À cela s'ajoutent également les spécificités en ce qui concerne l'usage d'Internet et du commerce électronique dans le pays visé (garanties offertes, modes de paiement, modalités de livraison, etc.). La comparaison entre différents pays révèle que de nombreux aspects sont adaptés : taille de l'assortiment, densité de présentation des produits sur le site, mise en avant des prix, palette de couleurs utilisée et illustrations, thématiques et structure du site, outils de navigation et de recherche, quantité de texte et présence de contenus éditoriaux, y compris vidéo, etc. Il ne faut pas oublier que l'internationalisation prend du temps, nécessite de fonctionner par tâtonnements et engendre naturellement des coûts spécifiques : recrutement de salariés pour chaque nouveau pays ouvert, extension des entrepôts de stockage (voire création ou relocalisation). Une alternative à l'internationalisation consiste à acheter une entreprise locale.

En ce qui concerne les industriels

Dans l'économie traditionnelle, tout au long du ^{xx}e siècle, le degré d'internationalisation des distributeurs a été moindre que celui des industriels. C'est encore le cas aujourd'hui... et c'est aussi le cas sur Internet. Les industriels suivent donc des stratégies plus globales, tendance qui se renforce probablement sur Internet. Cependant, les difficultés auxquelles sont confrontés les industriels pour distribuer en direct sur leur marché local sont amplifiées à l'international. Le rapport de force avec les distributeurs locaux n'est pas forcément en leur faveur, car leur degré de dépendance est élevé. C'est la raison pour laquelle la stratégie de commercialisation s'adresse avant tout aux intermédiaires, pour ne pas compromettre des réseaux de distribution construits patiemment.

Exemple : Valrhona, chocolatier haut de gamme, est présent depuis plus de vingt ans au Japon, auprès des professionnels, où il réalise plus de 10 % de son CA total. L'ouverture de son site marchand lui donne l'opportunité de développer la vente directe auprès des particuliers. De nombreux aspects ont été adaptés, comme le paiement à la livraison et l'affichage de l'heure de livraison (les exigences des clients étant plus élevées). Il a également été nécessaire de traduire l'univers graphique de la marque pour qu'elle corresponde bien aux codes esthétiques japonais, tout en conservant une certaine équivalence de positionnement entre les deux pays.

Source : d'après Le Journal du Net, 2007

L'internationalisation pour les industriels peut être rendue très complexe par des conditions financières, juridiques et fiscales très variables d'un pays à l'autre, même dans le domaine du commerce électronique. Dans les pays en développement, de nombreux prérequis au commerce électronique ne sont même pas réunis et empêchent d'envisager une implantation dans certains d'entre eux (cadres juridique et financier, infrastructure technique, taux d'équipement).

Exemple : L'internationalisation de l'iTunes Music Store d'Apple a été plus longue et plus complexe que prévu, particulièrement dans l'Union européenne. L'offre du magasin de musique électronique d'Apple n'est pas disponible dans tous les pays de l'Union pour des raisons de droits d'auteur différents selon les pays. La localisation du siège au Luxembourg a été dictée par le taux de TVA en vigueur dans ce pays (15 %) et par le taux d'imposition des bénéficiaires. Certains moyens de paiement sont acceptés dans certains pays mais pas dans d'autres.

2.4. L'identification des facteurs-clés de succès et la mise en avant des avantages concurrentiels

Les facteurs-clés de succès (FCS) sont définis comme les règles à suivre pour réussir dans tel ou tel domaine d'activité stratégique. On peut distinguer les FCS nécessaires (ceux qui permettent de survivre dans le secteur) et les FCS suffisants (ceux qui permettent de se développer et gagner du terrain vis-à-vis de ses concurrents). Une fois les facteurs-clés de succès identifiés, la démarche consiste, *pour chaque FCS*, à déterminer les avantages concurrentiels (AC) que l'entreprise va devoir développer (si elle ne les possède pas déjà) ou mettre en avant (si elle les possède déjà).

2.4.1. L'identification des facteurs-clés de succès

En matière de commerce électronique, les facteurs-clés de succès sont nombreux. Ci-dessous, nous distinguons parfois les FCS selon le type d'entreprise : un distributeur revendant des produits achetés par ailleurs, ou un industriel vendant ses propres produits ou services.

- dans le cas des commerçants et intermédiaires de commerce, pouvoir référencer les bons produits et les acheter aux meilleures conditions ;
- dans le cas des industriels, proposer un portefeuille de produits suffisamment large pour être attractif (éventuellement en mutualisant leur offre avec celle d'un partenaire, ou même d'un concurrent) ;
- quel que soit le type d'entreprise, attirer le client vers le site et lui donner confiance ;
- connaître le client pour pouvoir élargir l'assortiment de façon efficiente (sans gonfler les stocks, avec une bonne rotation des produits) et lui proposer des offres croisées ;
- développer une offre de services attractifs et savoir les délivrer en garantissant un bon niveau de satisfaction client ;
- livrer le client en temps et en heure, sans mettre en péril l'équilibre commercial de l'entreprise ;
- prévenir ou gérer les conflits avec leur réseau de distributeurs (pour les industriels) ou avec leur réseau de points de vente (pour les distributeurs possédant déjà un réseau).

Cette liste générique de FCS doit donc être approfondie et travaillée en fonction de la position de l'entreprise (industriel ou distributeur, acteur en place ou nouvel entrant, etc.). Les FCS peuvent aussi varier fortement d'un secteur à l'autre. Pour les cybermarchés, les FCS importants seront la capacité à acheter au meilleur prix de façon à ne pas trop s'écarter des prix pratiqués dans les grandes surfaces et, surtout, la capacité à livrer des produits fragiles dans des conditions économiquement rentables. Pour la bijouterie, la logistique aval sera moins importante, mais la capacité à se passer des intermédiaires en amont et à trouver les bons artisans pour travailler les pierres sera critique.

Exemple : Dans le domaine des sites d'enchères entre particuliers, Place des Ventes se pose en challenger d'eBay. Dans ce secteur, l'un des principaux FCS consiste à attirer suffisamment de vendeurs, pour ensuite attirer des acheteurs et pouvoir fixer des prix corrects (on estime la taille critique autour de 100 000 objets). Pour ce faire, le site propose des frais de mise en vente fixes et sans commission, quel que soit le montant de la vente (pour attirer des vendeurs de produits plus sophistiqués). Par ailleurs, pour faire émerger les objets de la masse et créer un effet d'attraction vis-à-vis des acheteurs, le site ouvre des sessions thématiques où plusieurs vendeurs peuvent mettre en vente des objets liés par une thématique (par exemple, les objets design des années 1960). Les acheteurs sont prévenus de l'ouverture de cette session (deux heures) par mail et SMS, sachant que l'accompagnement des acheteurs et des vendeurs constitue également un FCS assez critique.

Source : d'après Le Journal du Net, 2006

Les FCS dépendent plus souvent des attentes des clients que des concurrents. Il faut donc se pencher attentivement sur les attentes des clients en matière de produits/services

(quels sont les produits/services les plus attendus), mais aussi sur leurs attentes en matière d'accès à l'offre (quel choix, quelles modalités de consultation de l'offre, quelles conditions de paiement, etc.). Les managers qui collaborent à des projets innovants doivent aussi garder à l'esprit que ce n'est pas parce que l'offre est nouvelle qu'il est plus facile d'identifier et réunir les facteurs-clés de succès. Bien au contraire, l'absence de référence rend les choses parfois plus délicates.

L'un des facteurs-clés de succès est la confiance que peut générer l'activité auprès des consommateurs en assurant et en mettant en avant la prise en considération de la réglementation applicable propre au domaine. Les dispositions de la loi du 21 juin 2004 sont importantes en ce qu'elles précisent les effets de génération de la confiance, notamment concernant :

- les étapes à suivre pour conclure le contrat ;
- les moyens permettant d'identifier et de corriger les erreurs ;
- la langue du contrat ;
- les modalités d'archivage du contrat et de consultation des règles professionnelles commerciales auxquelles l'auteur de l'offre entend le cas échéant se soumettre.

Ces éléments générateurs de la confiance constituent un des axes du succès d'un site de commerce électronique, sachant que d'autres dispositions de la même loi précisent que toute personne physique ou morale exerçant une activité de commerce et d'électronique est responsable de « plein droit » à l'égard de l'acheteur de la bonne exécution de ses obligations.

2.4.2. La mise en avant des avantages concurrentiels

Les facteurs-clés de succès constituent autant de challenges pour l'entreprise. Pourra-t-elle relever ces défis ? La réponse à cette question commence par un examen attentif des avantages concurrentiels dont elle dispose. Cependant, en matière d'avantage *concurrentiel*, il est important de distinguer l'avantage *compétitif* (qui génère directement la préférence du consommateur) et l'avantage *comparatif* (qui caractérise une véritable différence en matière de création de valeur, relativement aux concurrents). Sans transformation de l'avantage comparatif en avantage compétitif, on ne peut pas véritablement parler d'un avantage concurrentiel.

Avantages comparatifs vs avantages compétitifs

Un avantage comparatif peut permettre à une entreprise de dépasser ses concurrents sur une étape de la chaîne de valeur, mais sans nécessairement offrir un argument direct et décisif aux yeux des consommateurs. Pour progresser sur le marché, il faudra que l'entreprise transforme son avantage comparatif en avantage compétitif, important pour les clients.

Il est important de déterminer si l'entreprise possède ou non les avantages comparatifs nécessaires. Autrement dit, si elle dispose de ressources supérieures à ses concurrents (marque plus puissante, capitaux plus abondants, etc.), ou si elle maîtrise mieux les compétences nécessaires que ses concurrents. Cette analyse doit être menée *pour chaque FCS*. On peut se trouver dans une situation où l'entreprise a un avantage comparatif pour tel FCS, mais aucun avantage pour tel autre. Par exemple, l'entreprise peut avoir une marque forte et crédible (qui lui donne la capacité d'attirer du trafic sur son site et de rassurer les internautes), mais ne pas disposer du portefeuille de produits nécessaire.

Exemple : Si un site marchand met en place une nouvelle application informatique qui lui permet d'optimiser ses tournées de livraison, cela lui donne indubitablement un avantage sur ses concurrents en termes d'efficacité logistique : une meilleure utilisation des ressources (flotte de camionnettes, collaborateurs chargés des livraisons, etc.), donc une baisse des coûts de livraison et, finalement, une augmentation de la rentabilité à volume constant. Néanmoins, cette nouvelle application informatique ne procure pas nécessairement un avantage compétitif susceptible d'attirer plus de clients ou de mieux fidéliser les clients existants. Il faudra, par exemple, que la baisse des coûts de livraison permette une baisse du prix facturé au client (baisse uniforme du prix de chaque livraison, livraison gratuite toutes les trois commandes, etc.) ou que l'entreprise offre un meilleur service à ses clients (livraison en 2 heures plutôt qu'en une demi-journée, fenêtre de livraison plus précise, etc.).

L'identification et le développement des avantages comparatifs

Dans ce cas, il appartiendra au manager d'évaluer si l'absence d'avantage comparatif sur tel FCS peut être compensée par un autre avantage sur un autre FCS... ou si les avantages doivent être développés sur chaque FCS. Dans notre exemple, si on admet que l'entreprise ne peut se contenter de s'appuyer sur sa marque, elle devra étoffer son portefeuille de produits, seule ou avec un partenaire (qui peut d'ailleurs être un concurrent).

L'entreprise détermine donc, pour chaque FCS, si elle doit ou non développer ces avantages et, si oui, de quelle façon. Il est possible d'acquérir les ressources et compétences nécessaires en les achetant (solution parfois coûteuse), en les développant en interne (solution longue et incertaine), ou en les obtenant *via* des partenaires et alliés. La dernière solution ne présente pas que des avantages, mais la réalité montre qu'elle est fréquemment adoptée. Après avoir réalisé ces analyses, si l'entreprise n'arrive pas à réunir les avantages comparatifs nécessaires, elle devra peut-être envisager d'abandonner le projet de développer ses ventes en ligne !

La transformation des avantages comparatifs en avantages compétitifs

Chaque avantage comparatif peut donner naissance à un ou plusieurs avantages compétitifs. À partir d'une bonne connaissance des clients, le travail de l'entreprise consiste à mettre en avant les bénéfices qui lui semblent les plus pertinents, en s'assurant que certains bénéfices reposent sur des avantages comparatifs solides. Idéalement, ces avantages ne peuvent pas être copiés à court terme par les concurrents.

Exemple : Sur le site du cybermarché Houra.fr, les bénéfices mis en avant sont : « Le plus grand choix pour vos courses sur Internet », « Paiement sécurisé », « Livraison à domicile », « Service client 6 jours sur 7 » et « Garantie satisfait ou remboursé ». Certains de ces bénéfices sont de véritables avantages compétitifs (fortement valorisés par les clients), qui reposent sur des avantages comparatifs forts (dont ne disposent pas les concurrents). Ces bénéfices sont vraiment fondamentaux et peuvent étayer une stratégie marketing sur le long terme. Il en va ainsi du choix offert, incluant les produits frais et les produits surgelés, à la différence des concurrents. Ce bénéfice repose sur un avantage comparatif fort, dans la mesure où Houra.fr dispose d'un système de conditionnement protégé par un brevet, résultat d'une alliance avec l'entreprise Natoora. D'autres bénéfices relèvent plutôt du discours... mais ils permettent de rassurer les clients, comme la garantie de satisfaction.

3. Déployer la stratégie

Le déploiement de la stratégie est naturellement critique. Mal exécutée, la plus brillante des stratégies peut tourner à l'échec. La chaîne de décisions est probablement plus courte dans le secteur du commerce électronique, ce qui rend le problème d'exécution peut-être moins critique que pour les chaînes en réseau qui disposent de plusieurs centaines de localisations et emploient plusieurs dizaines de milliers de salariés répartis sur un grand territoire. Cependant, les enjeux liés à la question de l'exécution n'ont pas la même nature pour les entreprises en réseau et pour les entreprises du Net. Une question centrale tient dans le modèle de revenu adopté sur Internet – sensiblement plus varié que dans le commerce traditionnel –, ce qui pose ensuite la question de l'offre (produits/services). Une autre question déterminante concerne les stratégies d'alliance éventuelles, si l'entreprise ne souhaite pas réaliser l'ensemble des activités dans la chaîne de valeur (ce qui est très fréquent). Pour finir, vendre en ligne pose la question de la vitesse d'exécution. Certains experts parlent d'un « temps Internet » où chaque trimestre sur le Web équivaldrait à une année réelle. Mais il ne faut pas pour autant confondre vitesse et précipitation.

3.1. Les modèles de revenus

3.1.1. Une typologie des sources de revenus

Chaque modèle d'affaires (*business model*) repose sur une combinaison des sources de revenus. Il existe quatre grandes sources de revenus (*revenue models*) : la marge commerciale brute, la commission, le revenu publicitaire et le revenu d'affiliation. Le premier modèle de revenu est clairement transactionnel puisqu'il repose sur une activité de revente. En revanche, les trois autres peuvent être qualifiés de relationnels dans le sens où le commerçant électronique joue un rôle de mise en relation entre des acheteurs et des vendeurs (modèles de commission et modèle d'affiliation) ou entre les cibles et les annonceurs (modèle publicitaire).

Les acteurs du commerce électronique sont également amenés à vendre des prestations de service, une source de revenu qui reste généralement marginale dans le commerce traditionnel. Elle est additionnelle pour la plupart des marchands, mais représente la première source de revenu pour certains d'entre eux. Le service est généralement transactionnel, dans la mesure où le marchand produit lui-même le service vendu (licence d'une technologie, vente d'une prestation de conseil). Quand le marchand se contente de trouver un client pour un tiers, ce dernier produit le service lui-même, et le marchand est donc rémunéré à la commission (par exemple, quand un site marchand propose un crédit à la consommation à ses propres clients, le crédit est généralement produit par une institution financière qui rémunère le marchand).

La marge commerciale brute

Ce modèle de revenu caractérise les modèles d'affaires transactionnels, comme les sites marchands, les sites de vente directe et les sites de vente privée. D'autres sites peuvent y avoir recours de façon plus ponctuelle, comme les sites de déstockage et de dépôt-vente, les galeries marchandes et parfois même les places de marché électroniques en *B2B*.

La *marge commerciale* sur les produits vendus correspond à la différence entre la vente de marchandises et le coût d'achat de ces mêmes marchandises (on utilise simplement le

terme de *marge* quand il s'agit d'une vente directe par un industriel). La marge commerciale est communément de 40 % dans le commerce spécialisé (équipement de foyer, produits culturels, etc.). Elle est généralement plus faible dans le commerce alimentaire et dans le commerce à destination des entreprises. Cette marge commerciale sur les produits vendus (qu'on appelle aussi *marge avant*) est bien souvent complétée par des remises conditionnelles (remise sur volume, par exemple) et par la vente de prestations (ou *coopération commerciale*) qui forment ce que l'on appelle les *marges arrière*, dans le sens où elles interviennent *après* la signature du contrat de vente et ne sont généralement pas connues au moment de signer le contrat. Par exemple, quand un marchand propose à une marque un espace spécifique sur son site ou la mise en avant d'une nouveauté, le commerçant obtient un financement particulier de la part de l'industriel. Les marges arrière peuvent représenter une source de revenu importante pour le vendeur. Le total des marges issues de la vente de produits se nomme la *marge brute*. C'est la différence entre le chiffre d'affaires incluant les marges arrière et le coût d'achat des marchandises vendues.

Dans le prolongement d'une conception stricte du commerce (qui consiste à revendre des produits en l'état), la revente de services associés au produit entre dans la sphère du commerce. Par exemple, lorsqu'un commerçant vend une garantie complémentaire pour l'achat d'un ordinateur, ou qu'il vend une assurance contre le vol pour l'achat d'un téléphone mobile, il s'agit d'un service directement lié à l'achat d'un produit (on ne peut pas vendre la garantie ou l'assurance sans vendre le produit).

La commission

Ce modèle de revenu caractérise les modèles d'affaires relationnels (car l'intermédiaire ne possède pas le stock), comme les sites de courtage, les galeries marchandes, les informés, les sites de C2C et les places de marché électroniques. eBay par exemple, l'un des acteurs les plus profitables du commerce électronique, repose sur un modèle de commission. Les sites marchands et les sites de vente privée peuvent y avoir recours de façon plus ponctuelle. *A priori*, ce modèle ne peut pas caractériser les sites de vente directe, sauf à accueillir des partenaires commerciaux sur le site de l'entreprise. La commission peut être variable (selon le montant de la transaction) ou fixe. Elle peut également être complétée par un droit d'entrée (ou « pas-de-porte virtuel » sur les galeries marchandes), c'est-à-dire un montant que l'on paie une seule fois. Un droit peut être prélevé de façon plus régulière (annuellement, par exemple).

Exemple : Companeo, la place de marché électronique pour les entreprises, fonctionne au *pay per lead* (versement d'une commission pour chaque prospect récupéré), un modèle dont la visibilité est bonne, car le revenu est entièrement apporté par le fournisseur. Celui-ci paie une commission à Companeo chaque fois que le site lui transmet une demande d'un acheteur potentiel. Companeo réalise un chiffre d'affaires de 3,8 millions d'euros, pour 450 000 demandes transmises à des fournisseurs.

Source : companeo.com

Le revenu publicitaire

Ce modèle de revenu caractérise avant tout les modèles d'affaires relationnels, mais rien n'interdit à un site marchand de commercialiser son audience. Les sites de courtage, les infomédiaires (notamment les guides d'achat sur les portails) et les places de marché électroniques vivent en grande partie de leurs revenus publicitaires. Ceci dit, ce sont les sites à plus fort trafic qui sont les mieux placés pour tirer un profit des millions de pages vues, sur lesquelles ils peuvent exposer des bannières et, surtout, des liens promotionnels.

Pour un site, les pages vues constituent le premier espace à commercialiser. Néanmoins, il ne faut pas oublier les autres espaces comme les newsletters ou, même, les espaces physiques comme les catalogues papier ou les points de vente. Par ailleurs, d'une certaine manière, les coopérations commerciales que les sites marchands obtiennent des marques sont des revenus publicitaires (mise en avant des promotions dans des corners, mise en avant de promotions spéciales, etc.).

Le revenu d'affiliation

Ce modèle de revenu est une variante des deux modèles précédents (commission et publicité). La différence fondamentale tient à la forme de la mise en relation. Dans le cas du revenu d'affiliation, un site va toucher une commission liée au fait qu'il redirige une partie de son trafic vers un site marchand qui va le rémunérer pour cela. Autrement dit, chaque fois qu'un visiteur du site X clique sur la bannière du site Y, le site Y va rémunérer le site X pour cette visite. D'une certaine manière, le site X monétise son audience. C'est pourquoi le modèle de l'affiliation est proche du modèle publicitaire. Il arrive aussi que le site Y rémunère le site X en fonction des ventes. Auquel cas, le modèle de commission et le modèle d'affiliation sont très proches.

Les prestations de service

Les marchands sur Internet s'emploient à faire progresser leur chiffre d'affaires en développant un peu toutes les formes de service : du service indispensable au bon fonctionnement d'un produit (comme l'accès au réseau d'un opérateur mobile) au service entièrement numérisé (comme le téléchargement d'un titre MP3 ou l'accès à une application logicielle en ligne), en passant par le service complémentaire au produit vendu (comme une assurance contre le vol), le service autour d'un produit (comme la réparation d'un ordinateur), le service utilisant un produit (comme la location d'un véhicule), ou encore le service dématérialisé (comme un prêt immobilier).

Finalement, peu d'acteurs du commerce électronique se contentent de la marge sur les produits vendus ou des commissions sur les transactions réalisées ; peu sont exclusivement des commerçants ou des intermédiaires de commerce. Par exemple, Amazon développe fortement ses prestations logistiques pour le compte d'autres sites de commerce électronique... au point que certains experts se demandent si Amazon est bien encore un cybermarchand ! Les acteurs du commerce électronique ayant été amenés à développer des technologies assez pointues, il est assez naturel de les voir revendre ces technologies à des clients... ou même à des concurrents. Les leaders y voient une possibilité de croissance intéressante et, plus stratégiquement, une façon de contrôler indirectement leurs concurrents. Il en va ainsi d'eBay, qui licencie sa technologie PayPal, et en fait un acteur (bientôt majeur) des services financiers.

Exemple : Bobex est une société d'origine belge qui gère des places de marché publiques, comme bobex.fr ou bobex.be, sur un modèle de revenu relationnel mixte : droit d'entrée pour le référencement des fournisseurs, commission sur les transactions réalisées par son intermédiaire et publicité (mise en avant des fournisseurs sur le site, dans les newsletters, etc.). Cette société développe également des places de marché privées et des systèmes de *e-procurement* pour des grands comptes. Elle se rémunère sous forme de licence mais aussi de prestations facturées pour ses services (conseil, formation des utilisateurs, etc.).

Source : bobex.com

En matière de *e-business*, on parle de « marque blanche » pour désigner une technologie qui est revendue sans mentionner le nom de l'entreprise qui l'a développée et/ou qui la met en œuvre. Par exemple, si un internaute navigue sur le site de l'office du tourisme d'une grande ville, il est possible qu'il soit exposé à une boutique en marque blanche gérée par l'un des grands opérateurs du tourisme (Expedia, Lastminute). De nombreux autres acteurs du commerce électronique font de même, comme Brandalley. Certains experts nomment cette approche le *B2B2C*, l'entreprise cliente étant un relais vers le client final.

Exemple : Expedia Private Label anime depuis 2006 les sites personnalisés des agences d'Afat voyages, acteur traditionnel du tourisme. Au-delà de cet exemple très abouti, de nombreux autres sites bénéficient de l'accès aux bases de données d'Expedia – vols et nuitées d'hôtels à réserver, voitures à louer, etc. – en totale transparence (prix et conditions identiques au site expedia.fr). Expedia peut également prendre en charge le support opérationnel (centre d'appels, émission de billets, gestion des e-mails, etc.). Seul l'aspect marketing de l'offre est systématiquement laissé au partenaire. Les clients d'Expedia Private Label sont divers : compagnies aériennes, sites de destination (comme barcelona.com) et plus généralement tous les sites de commerce électronique qui veulent rajouter un onglet « voyage » à leur offre, notamment les sites de produits culturels comme Alapage ou Weekend Desk.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2006

Les sites de commerce électronique peuvent également avoir développé des compétences en logistique, ou même disposer de ressources en surcapacité (un espace de stockage dans un entrepôt, des positions libres dans un centre d'appels, etc.). Ces compétences et ces ressources peuvent alors faire l'objet d'une monétisation ou, plus rarement, d'une opération de troc en nature (échange de bons procédés entre deux sites complémentaires).

Exemple : e/merchant™ est l'une des activités de Pixmania (Fotovista) à destination des professionnels. Ce pôle réalise des prestations autour des cinq métiers-clés du commerce électronique : noyau technologique (gestion de catalogue multilingue, intégration à l'ERP existant, etc.), logistique (picking/packing, shipping, logistique de retour, etc.), service clients (centre de contact, programme de fidélisation, etc.), marketing et merchandising (création et design, programmes d'affiliation, etc.), et services financiers (intégration de plus de 40 moyens de paiement dans 25 pays d'Europe).



Comme le précise Steve Rosenblum, PDG de Fotovista : « Avec e/merchant, les marques et les enseignes disposent désormais des meilleures pratiques et des outils les plus performants du marché, avec pour objectif ultime le succès de leurs activités à travers l'Europe. » Cette proposition est tout à fait crédible, car elle s'appuie précisément sur le savoir-faire de Pixmania : l'une des meilleures cartes de visite qui soit pour une activité de conseil. Avec cette prestation, Fotovista revend et mutualise ses compétences (création et design, par exemple) et une partie de ses ressources (notamment la plate-forme logistique).

Source : *fotovista.com*

En général, la technologie est revendue sous forme de licence, mais il arrive que l'entreprise préfère recevoir une commission sur les ventes qu'elle permet de réaliser, revenant ainsi à un modèle d'intermédiation. Étant assez atypique, ce choix peut s'expliquer par la volonté du prestataire de s'associer commercialement à la destinée de ses clients, une façon de les considérer plus comme des partenaires et de générer éventuellement d'autres sources de revenus ultérieures.

Exemple : Fastbooking, qui a développé un outil de réservation installé en marque blanche sur le site de plus de 3 000 hôteliers à travers le monde, rémunère sa technologie à la commission (5 % des ventes réalisées *via* son outil), en plus du droit d'entrée (1 500 euros) et du coût de la formation (450 euros).

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2006

3.1.2. Réflexions sur les modèles de revenus

La présentation des modèles de revenus est complétée par quelques réflexions sur les revenus d'abonnement, l'équilibre entre revenus et charges, la distinction entre revenus et produits, et finalement sur la diversité des formes de revenus dans le commerce électronique.

La question de l'abonnement

Pour certains, l'abonnement est un modèle de revenu à part entière (Turban *et al.*, 2006). Notre position est un peu différente dans le sens où, si la question de l'abonnement est naturellement stratégique – être payé à chaque transaction ou à chaque période a des conséquences importantes sur la trésorerie –, l'abonnement ne constitue pas une source de revenu *spécifique*. C'est avant tout une modalité de paiement. Pour preuve, l'abonnement peut être versé en compensation de transactions ou de commissions. La question essentielle est de savoir quelle est la *contrepartie* du paiement (la cession d'un produit, la mise en relation, etc.), que l'on doit distinguer d'une question certes importante, mais distincte, qui porte sur la *forme* du paiement.

Par exemple, certains détenteurs de contenus numérisés ont adopté un modèle de vente sur abonnement, à l'instar de titres de la presse quotidienne comme *Le Monde* ou le *New York Times*. Au lieu de vendre du contenu au numéro, le producteur vend son contenu sous forme d'abonnement. Mais le point essentiel, en termes de modèle d'affaires, c'est précisément qu'il vend du contenu... et non pas une mise en relation ou un espace publicitaire. Ici, l'abonnement est une modalité de paiement (*forme*) d'un contenu éditorial. Très rarement, l'abonnement porte sur des produits physiques. Il en va ainsi des

chaussettes noires de blacksocks.com ou de chaussetteonline.com qui sont vendues sur abonnement. Cependant, la vente de produits physiques se prête mal à cette forme de tarification.

L'équilibre des revenus et des charges

À un flux de revenus correspond un flux de charges, et l'objectif est de maximiser la différence, du moins sur le moyen terme. Il est clair que le flux de charges est parfois supérieur au flux de revenus. Cela n'est pas réhibitoire, à condition que les perspectives soient effectivement positives dans un horizon temporel « raisonnable » (seuls les investisseurs peuvent dire ce qu'ils entendent par là). Si le modèle d'affaires ne permet pas de dégager un surplus de revenus, l'entreprise est condamnée. Mais dans l'économie d'Internet, il est fréquent que les investisseurs tolèrent une période de retour sur investissement assez longue (cinq ans pour Amazon.com, par exemple).

Le revenu... et le profit ?

En matière de modèles d'affaires, il est essentiel de bien distinguer les sources de revenus et les sources de profit. Autrement dit, si la vente de marchandises représente l'essentiel du chiffre d'affaires, ce pourcentage tombe en ce qui concerne le profit. Les revenus annexes peuvent peser faiblement dans le chiffre d'affaires, mais représenter une part très importante du profit dans la mesure où les taux de marge sont nettement supérieurs. Si le résultat net de Carrefour représente 3 % du chiffre d'affaires, celui de Google en représente 30 % : le modèle de revenu publicitaire dégage une marge nette sensiblement supérieure à celui de l'achat/revente. De fait, les prestations ou les revenus publicitaires peuvent représenter 5 % du chiffre d'affaires, mais 30 % des profits. Il est donc essentiel d'activer ces autres leviers de croissance pour atteindre plus sûrement ou plus rapidement la zone de profitabilité. C'est sans doute ce mécanisme qui a poussé les commerçants électroniques à diversifier leurs sources de revenus, relativement aux commerçants traditionnels dont le modèle repose essentiellement sur la revente de marchandises.

La diversité des sources de revenus dans le commerce électronique

Dans le commerce traditionnel, la marge commerciale brute représente la quasi-totalité du revenu du commerçant (plus de 90 % d'après l'INSEE). Mais dans le commerce électronique, sachant qu'il y a de nombreuses autres façons de générer des revenus, la vente de marchandise représente une source de revenu parmi d'autres. Ces méthodes pour gagner de l'argent existent plus ou moins dans le commerce physique, mais elles sont souvent moindres ou sont exercées par des acteurs différents. Les distributeurs traditionnels peuvent gagner de l'argent avec leurs supports publicitaires (les prospectus diffusés dans les boîtes aux lettres, les affiches sur les parkings attenants aux magasins, la radio diffusée dans les points de vente, etc.), mais ces sources de revenus restent un appoint marginal. Au contraire, dans le commerce électronique, certains sites tirent parfois une part importante de leur revenu total de la vente d'espaces publicitaires.

Exemple : Allociné a réalisé un chiffre d'affaires de 12,5 millions d'euros en 2006, 60 % de ses revenus venant de la publicité, 20 % de ses activités de producteur de contenus (prestations) et 20 % du commerce en ligne (commission).

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2006

Les entreprises de *e-business* ont probablement des modèles d'affaires plus complexes et plus riches que les entreprises d'avant la révolution Internet. Plusieurs des exemples développés ci-dessus caractérisent bien l'idée de modèles *corporate* « hybrides » composés de plusieurs modèles d'affaires : Fastbooking (outil destiné aux hôteliers et site de réservation destiné aux particuliers), Play Again (site 1001dessous et boutique de nautisme), Allociné (site destiné aux cinéphiles et service de tracking destiné aux professionnels). On peut toutefois se demander si la faible part du revenu issu de la vente de produits, relativement au commerce traditionnel, n'est pas due à la faiblesse des ventes en ligne. Qu'en sera-t-il demain, lorsque le commerce électronique représentera une part plus importante du commerce total ? Il est possible que la vente de produits/services devienne la première source de revenu...

3.2. Les activités réalisées dans la chaîne de valeur

L'entreprise ayant pris position dans un réseau de valeur (revente, intermédiation, transformation de produits ou réalisation de services), la question alors est de savoir quelles activités précises elle va réaliser elle-même... et lesquelles elle va déléguer à des prestataires, des partenaires ou des alliés.

3.2.1. L'externalisation

Dans toutes les entreprises, la tendance générale est de fortement externaliser (certains laboratoires pharmaceutiques externalisent même leur R&D) : le commerce électronique n'échappe pas à la tendance. Elle est même probablement plus forte dans ce domaine car l'externalisation est plus prononcée dans les secteurs technologiques, et encore plus dans les jeunes entreprises qui subissent moins les contraintes du passé. Les 2/3 des sites marchands américains emploient moins de dix personnes (d'après le eTailing Group dans une étude publiée par *Le Journal du Net* en 2006). Ce chiffre montre assez clairement que les sites utilisent des compétences extérieures, dans une logique d'externalisation.

Exemple : Une étude menée en France par la FEVAD montre que les emplois indirects dans le secteur sont substantiels, relativement aux emplois directs (30 000 contre 50 000), ce qui confirme la même tendance. Les sites marchands utilisent massivement des prestataires externes. L'analyse détaillée montre qu'il s'agit essentiellement de prestations de logistique (20 000 emplois) et de centres d'appels (7 000 emplois).

Source : fevad.com

En matière de commerce électronique, les activités suivantes sont le plus souvent externalisées :

- conception et développement du site ;
- hébergement du site, gestion de la bande passante ;
- référencement par liens sponsorisés (*via* des régies et des agences spécialisées) ;
- gestion d'un réseau d'affiliés (*via* des plates-formes spécialisées) ;

- hébergement et animation de la base de clients, notamment par e-mailing ;
- archivage électronique (en application d'un décret pris suite à la loi du 21 juin 2004 (LCEN), le cocontractant professionnel est obligé de conserver les écrits électroniques pour un contrat supérieur à 120 euros pendant une durée de dix ans – décret suite à l'article L. 134-2 du Code de la consommation) ;
- crédit à la consommation (*via* une institution financière spécialisée) ;
- livraison du client final (*via* un prestataire logistique ou un partenaire disposant d'un réseau de proximité, comme les relais-colis de La Redoute) ;
- service client (*via* un centre d'appels externalisé).

L'internalisation présente toutefois l'intérêt de favoriser l'innovation à condition de savoir détecter et mettre en mouvement les ressources et les compétences que l'entreprise maîtrise et dont elle peut disposer en surplus. En effet, « les choix opérés en termes d'organisation de l'activité déterminent largement les charges supportées par l'entreprise mais également les opportunités d'exploitation de compétences et de ressources émergentes, et donc les opportunités de revenus » (Lecocq *et al.*, 2006). Dans ce domaine, un point-clé consiste à disposer d'une ressource ou à maîtriser une compétence qui peut être mobilisée à coût marginal nul, ou quasi nul : comme une licence pour une technologie, une capacité de stockage excédentaire inutilisée, ou des positions libres sur un centre d'appels.

3.2.2. Les alliances

Les alliances peuvent prendre la forme de partenariats commerciaux : commercialisation des produits de l'un sur le site de l'autre, mise en avant des promotions de l'un sur les espaces de l'autre (site, catalogue, etc.), accès à des bases de données client en échange d'une commission sur les ventes réalisées, etc. Les partenariats commerciaux peuvent être équilibrés par des actions qui se compensent dans les deux sens, par un apport d'espaces publicitaires (site, newsletter, etc.) et d'espace de vente, ou encore par des paiements (commissions sur les ventes réalisées). Dans certains cas, ils induisent une prise de participation capitalistique.

Exemple : Rue du Commerce (RDC) met en ligne sur le site de France Loisirs (FL) une boutique de produits de haute technologie, pendant que FL met en ligne sur le site de RDC des produits audio à télécharger. RDC va également ouvrir une dizaine de corners (espaces de vente) dans les boutiques de FL (sur les 200 que possède l'enseigne). Le partenariat peut évoluer vers l'élargissement à de nouvelles catégories de produits, ou le retrait dans les boutiques FL des produits achetés sur le site de RDC.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2006

Le marketing n'est pas le seul domaine où ces partenariats sont fréquents, loin s'en faut. La logistique est également un domaine de prédilection dans le sens où cette prestation est complexe, alors que les attentes des consommateurs sont très élevées. Par ailleurs, une mauvaise maîtrise de ce poste de coût peut dégrader substantiellement les comptes.

Exemple : Telemarket, le supermarché en ligne, voit les choses en grand. Historiquement, le site s'était limité à la région parisienne (Paris et Île-de-France). Mais, ayant constaté que plus de 70 % des visiteurs du site venaient d'une zone non livrée – et après avoir fait un test en Picardie fin 2006 –, le site a décidé d'offrir à ses clients une couverture nationale. On pourra désormais se faire livrer dans toute la France. Après plusieurs mois de travail en collaboration avec Chronopost (mise au point d'emballages sécurisés et isothermes, etc.), le site peut désormais annoncer une livraison le lendemain matin pour toute commande prise avant 15 heures. Les commandes sont toujours livrées à partir d'un entrepôt central de 20 000 m² situé à Pantin (Seine-Saint-Denis).

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2007

Les alliances stratégiques et les partenariats scellés au niveau de l'entreprise constituent un jeu de contraintes et d'opportunités pour chaque domaine d'activité stratégique de l'entreprise. Le modèle d'affaires du DAS considéré doit donc prendre en compte la possibilité (ou l'obligation) de faire rentrer l'allié dans le jeu. Par exemple, si une entreprise gère deux sites – qui constituent deux DAS différents –, elle devra très probablement utiliser les services du même partenaire logistique. Si les choses sont claires pour les alliés et les partenaires, en revanche, il est conseillé de ne pas forcément utiliser toujours le même prestataire pour deux DAS différents (sauf si le recours au même prestataire pour l'ensemble des activités génère des économies substantielles). Cela permet de maintenir les prestataires sous tension et de tester des solutions alternatives... pour conserver une certaine souplesse.

3.3. L'offre

En général, chaque domaine d'activité stratégique et chaque modèle d'affaires comprennent un grand nombre d'offres (gammes de produits ou prestations de service). Les questions de stratégie marketing suivantes se posent *pour chaque offre* : qui sont les clients visés par l'offre, quelle proposition de valeur va-t-on formuler (quels sont les bénéfices apportés au client ?) et quel est le positionnement de cette offre (Kotler et al, 2006, pour une définition plus précise des concepts) ?

3.3.1. Les cibles visées

L'offre peut soit s'adresser aux clients habituels de l'entreprise, soit permettre d'élargir la cible. Dans des cas extrêmes, on peut aussi imaginer découpler la cible Web de la cible habituelle. Dans ce cas, l'entreprise devra probablement se présenter à cette nouvelle clientèle avec une marque spécifique, pour éviter la confusion et diminuer le risque d'échec (voir chapitre 3). Le site devra veiller à ce que la taille de la cible et son taux de pénétration sur cette cible garantissent la viabilité du projet. Les investisseurs devront se méfier des projets qui, sous prétexte d'indiquer un objectif de part de marché modeste, en concluent que le pari est gagné d'avance. Il n'est pas plus facile de réaliser 2 % de part de marché que d'en réaliser 5 % ou 20 %. Tout dépend de la force de la proposition et des moyens alignés !

3.3.2. La proposition de valeur

La proposition de valeur est un concept essentiel dans la mesure où tout modèle d'affaires doit pouvoir résumer en quelques mots les bénéfices spécifiques apportés par l'entreprise à sa cible de clients. L'entreprise devra veiller à définir une proposition de valeur :

- légitime (qui repose sur des avantages concurrentiels réels) ;
- pertinente (qui correspond aux attentes profondes des clients) ;
- réaliste (qui ne promet pas trop, au point de risquer de décevoir) ;
- différente (qui est unique à l'entreprise et qui n'est pas immédiatement copiable) ;
- solvable (pour laquelle les clients sont prêts à déboursier une somme supérieure à son coût).

La proposition de valeur repose sur les éléments suivants :

- des prix bas (une politique promotionnelle soutenue accompagne souvent une politique de prix agressive ; les marques de distributeurs constituent également une façon de proposer des produits moins chers, tout en étant souvent de qualité proche) ;
- un choix large et profond (en matière de commerce électronique, la largeur est probablement moins importante que la profondeur, dans la mesure où l'effet « tout sous le même toit » est moins critique... puisqu'il est facile de comparer et de passer d'un site à l'autre) ;
- des produits originaux (que l'on ne trouve pas nécessairement dans le commerce, ou difficilement) ;
- des produits disponibles (de ce point de vue, la disponibilité des sites de commerce électronique peut parfois être supérieure à celle des magasins) ;
- des produits personnalisés (l'interface Web permet précisément de recueillir les choix des clients et de configurer le produit désiré) ;
- une interface simple d'utilisation, fluide, esthétique, claire, etc. (l'affichage de la disponibilité et la richesse des informations constituent une attente forte des clients) ;
- des services d'accès à l'offre (moteurs, conseils, etc.) et des contenus éditoriaux (notamment communautaires) ;
- un processus de commande simple, rassurant, sûr (la confirmation de commande est une attente forte des clients) ;
- un temps de livraison rapide (mais en la matière, il est probable que la précision de la fenêtre de livraison soit au moins aussi critique) ;
- des services qui accompagnent la vente (alerte SMS pour informer le client que sa commande est livrée, procédure simple pour retourner les marchandises).

La proposition de valeur doit reposer sur des éléments qui présentent le plus de potentiel pour créer la préférence des clients (voir chapitres 6 à 9). Afin d'orienter la proposition de valeur, il est donc essentiel d'analyser les attentes spécifiques des clients dans le secteur considéré. Les attentes d'exhaustivité ne seront pas forcément les mêmes pour un cybermarché et un bijoutier, pour un site marchand et un site de C2C, etc. Cela suppose donc

de ne pas fonctionner avec une connaissance obsolète (autre secteur, autre pays, autre période, etc.), mais d'étudier en profondeur les attentes des clients.

Pour finir, il ne faut pas surestimer l'importance du prix dans les choix des clients, comme le montrent les centaines d'études réalisées sur ces sujets : ceux-ci ne cherchent pas forcément les prix les plus bas. D'ailleurs, de nombreux sites marchands ne jouent pas spécifiquement sur cette corde de la sensibilité au prix, notamment pour fidéliser les clients. Ceci dit, les études montrent aussi que le Web est plus compétitif que le commerce physique, avec des écarts de prix plus faibles entre sites et des prix plus volatils. S'ils ne recherchent pas spécifiquement les prix les plus bas, les clients ont aussi parfois du mal à valoriser les services additionnels, la qualité de la livraison... Charge aux sites marchands d'expliquer aux clients la valeur de leur proposition, en faisant preuve de pédagogie... et de patience.

3.3.3. Le positionnement de l'offre

Chaque offre doit être bien positionnée sur son marché, c'est-à-dire prendre une place bien nette dans l'esprit des clients visés. Le positionnement est un résumé de la proposition de valeur. Ce résumé est nécessairement très simple : il tient en un à trois bénéfices fondamentaux que l'entreprise doit choisir avec soin, sur la base de sa connaissance des clients.

Tout communique le positionnement... ce qui implique que, pour réussir, les différents éléments doivent former un tout cohérent (le design du site, les produits sélectionnés, les conditions de livraison, la marque apposée, etc.). L'entreprise devra également veiller à ce que le positionnement voulu de l'offre (ce que l'entreprise souhaite dire) corresponde bien au positionnement perçu (comment le client perçoit cette offre). Pour s'en assurer, elle devra mener des études marketing régulières.

3.4. La vitesse d'exécution

La question de la vitesse d'exécution est cruciale. Faut-il impérativement être le premier (c'est la question de l'avantage au pionnier) ? Par ailleurs, faut-il tenter de passer directement d'une présence éditoriale à une présence commerciale rentable ? Combien d'années sont nécessaires pour parcourir ce chemin et atteindre une zone de profitabilité ?

3.4.1. L'avantage du pionnier

Le fait d'être le premier sur un marché ne donne pas nécessairement un avantage systématique et durable. La liste des premiers qui ont été dépassés est longue, y compris en matière de *e-business* (Netscape par Internet Explorer dans les navigateurs, Yahoo! par Google dans les moteurs de recherche et la publicité en ligne, etc.). Par ailleurs, de nombreuses études ont montré qu'être le premier procure un avantage en termes de part de marché, mais que les pionniers sont souvent moins rentables que les suiveurs (le fait est qu'ils doivent consacrer des ressources considérables à développer les technologies et à construire le marché à partir de rien). En revanche, être le premier présente un intérêt non négligeable, celui de façonner le marché (voir tableau 2.2). Les suiveurs vont donc

devoir s'adapter aux normes fixées par le pionnier, ou devoir les dépasser pour prendre pied sur le marché.

Tableau 2.2 : Les avantages relatifs du pionnier et du suiveur sur Internet (Manceau et Le Nagard, 2002)

	Pionnier	Suiveur
Avantages inexistants ou moindres	Protection légale Image d'innovateur Fidélisation d'une partie des consommateurs	Attitude plus favorable des distributeurs
Avantages équivalents	Économies d'échelle Effets d'apprentissage Ressources rares	Stimulation organisationnelle Moindre risque Observation des erreurs du pionnier Éducation du marché déjà réalisée
Avantages renforcés	Couverture médiatique Impact de la notoriété sur le trafic	Possibilité d'entrer avec une technologie supérieure, plus récente
Avantages nouveaux	Importance de la communauté Recherche de capitaux facilitée	Expérience des partenaires

Dans les années 1998-2000, il était de bon ton de se lancer « pour voir », avec des ressources généreusement confiées par des investisseurs enthousiastes et joueurs. Cependant, cette approche a conduit à de nombreux échecs, même d'entreprises solidement installées sur leur marché. Aujourd'hui, les entreprises sont plus prudentes, comme le confirme Virginie Caillat, responsable multimédia de GO Sport (ouverture d'un site marchand en 1999 et fermeture en 2001) : « L'expérience décevante précédente a probablement refroidi Go Sport sur ce terrain. Notre objectif consiste donc plutôt à faire bien qu'à faire vite¹. »

Les recherches remettent en cause l'importance primordiale attribuée par les observateurs à l'ordre d'entrée sur Internet (Manceau et Le Nagard, 2002). La date d'entrée se révèle finalement plus décisive pour lever des fonds que pour obtenir un avantage durable. Cet avantage tient plutôt à la puissance de la marque, à la maîtrise des distributeurs, ou à l'inertie éventuelle des consommateurs (mais dont la fidélité ne saurait être surestimée). Les avantages traditionnellement attribués au premier paraissent donc moins importants sur Internet.

1. Source : *Le Journal du Net*, 2006.

3.4.2. Les alternatives à la vente électronique

Dans l'hypothèse où l'entreprise ne souhaiterait pas se lancer dans une activité de vente électronique (ou ne serait pas poussée par ses clients à le faire), il existe un grand nombre de modalités alternatives pour être néanmoins présent sur Internet... et préparer *in fine* une activité de vente en ligne. On mentionnera notamment le *site institutionnel* (qui permet de présenter les activités de l'entreprise ou sa gamme de produits/services... comme une brochure) et le *site de marque*, moins orienté vers les affaires et plus vers la communication (qui constitue une piste pour les entreprises souhaitant transmettre une identité de marque forte et nouer un contact direct avec leurs clients).

D'autres modalités sont plus fluides, éphémères, mais aussi plus dynamiques. On mentionnera notamment le *site communautaire*, où certaines marques décident de faire parler leurs clients entre eux, et les *sites promotionnels ou événementiels* qui attirent un trafic parfois important autour d'opérations participatives (voter pour le nouveau parfum d'un dessert lacté, proposer un design innovant pour une nouvelle carte bancaire, etc.). De nombreux sites sont également enrichis d'une *dimension relationnelle* (programmes de fidélisation, services, etc.) qui permet de renforcer le lien entre le client et l'entreprise. Les sites sont enrichis de nombreux contenus qui permettent parfois d'attirer un trafic très important.

Exemple : La Grande Récré ne vend pas ses jouets en ligne... mais cela n'empêche pas l'enseigne d'être très dynamique sur la Toile. « Vendre en ligne, c'est finalement vendre par correspondance, et nous, notre métier, c'est de vendre en magasin », indique le directeur marketing du groupe Ludendo. La stratégie est de prolonger la relation qui se noue en magasin, de mettre en avant la dimension relationnelle de l'enseigne (relativement aux *big box* comme Toys 'R' Us qui vendent des jouets avec les techniques de la grande distribution alimentaire). Les contenus de la chaîne de télévision diffusée en magasin sont en partie accessibles aux enfants sur le site (dessins animés, clips, démonstrations). Le club du site compte plus de 50 000 membres. De nombreux conseils sont également donnés aux parents. Des campagnes d'e-pub et de liens sponsorisés sont régulièrement menées pour recruter de nouveaux visiteurs... qui sont incités à visiter les magasins. Le site n'est pas marchand, mais il se situe au cœur du dispositif de communication relationnelle, avec plus de 300 000 visiteurs uniques par mois en 2006, pour 30 millions de pages vues.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2006

3.4.3. La route du succès

Une étude menée dans le domaine du commerce électronique de vêtements et d'accessoires montre que pour s'assurer les meilleures chances de succès la présence doit être progressive, de façon à combler graduellement des *knowledge gap* et réaliser les sauts de connaissances indispensables (Ashworth *et al.*, 2006). Ceci dit, il est conseillé de prévoir la possibilité de réaliser des transactions dès la première étape, même si la démarche doit rester modeste. Les principales étapes sont les suivantes :

1. Simple présence sur Internet (*Web presence*), en minimisant les coûts et en maximisant l'utilité fonctionnelle du site, en investissant peu en publicité (essentiellement virale), sans fixer de cap stratégique à ce stade. Cette étape permet de mieux évaluer

l'opportunité de vendre en ligne et de développer les premières compétences, notamment technologiques.

2. Développement des compétences (*Information competence*), en orientant la réflexion stratégique à partir d'une meilleure connaissance des produits, des technologies, des marchés. Ces deux premières étapes s'étalent sur une durée approximative d'un an.
3. Création de valeur (*Value integration and creative market development*), en réorganisant l'offre, les promotions et les services autour des attentes des clients, en débutant une intégration off/on line, en générant un premier flux de revenus.
4. Intégration avancée des processus et des technologies (*Enhanced integration*), en mettant à plat les processus pour les améliorer (notamment la logistique), en recrutant des compétences spécifiques (merchandising électronique, par exemple), en réorganisant les structures, en ajustant les achats sur les ventes, en consolidant la puissance de la marque, en poursuivant l'intégration off/on line. Cette étape et l'étape précédente durent approximativement deux ans.
5. Maximisation de la valeur (*Leverage maximum value*), en intégrant complètement le back office au site Web, en développant les services (notamment la personnalisation), en alignant le marketing off et on line, en développant éventuellement d'autres sites de vente en ligne. Cette dernière étape dure environ un an.

Si le déroulement présenté ci-dessus est utile comme point de référence, il est indispensable de préciser qu'il n'existe pas une « meilleure solution » pour se lancer. Les chemins sont multiples, comme les options stratégiques et les positions de départ des différents acteurs. Il est assez naturel que selon leur expérience de la vente par catalogue, par exemple, les différents acteurs n'abordent pas le commerce électronique de la même façon.

3.4.4. La croissance externe

Les buts généraux peuvent être atteints également en passant par la croissance externe, souvent plus fréquente dans le secteur du commerce électronique, relativement à d'autres secteurs de l'économie traditionnelle. Il est vrai que la croissance externe permet une plus grande vitesse d'exécution, une caractéristique fortement valorisée dans l'économie numérique. Par ailleurs, la croissance externe pourrait poser moins de problèmes que dans l'économie traditionnelle, dans le sens où les organisations sont plus souples (car moins anciennes et de taille plus modeste) et les dimensions humaines parfois moins problématiques. En revanche, malgré l'apparition de standards technologiques, les systèmes d'information restent toujours complexes à interfacer en raison de la multitude des technologies propriétaires, des systèmes d'exploitation et des standards d'échange de données.

Exemple : Le groupe 3Suisse International a racheté le site 2xmoinscher (vente de produits neufs et d'occasion), ce qui lui permet de prendre pied sur un marché en forte croissance, celui du C2C, sans devoir attendre plusieurs mois ou plusieurs années pour monter sa propre plate-forme d'échanges entre clients.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2006

4. Réviser la stratégie

Compte tenu du caractère très évolutif de l'environnement technologique et commercial, la meilleure stratégie à un instant donné ne sera probablement pas la bonne deux ans après (parfois même avant). Par ailleurs, la stratégie de l'entreprise peut évoluer sous l'effet d'opportunités qui se présentent à elle : acquisition (ou rachat) qui ouvre des perspectives, émergence d'un nouveau modèle (comme les ventes privées), ou encore valorisation de compétences latentes. De fait, la plupart des entreprises mettent en place une stratégie souple, par palier, qui peut être révisée selon les performances et les opportunités.

4.1. Une stratégie par palier

Il existe de nombreuses modalités pour se lancer dans le commerce électronique sans plonger tout entier dans le grand bain. L'observation des stratégies actuelles des entreprises montre que l'on peut aussi :

- Signer un accord de distribution sur un site existant (cas d'André sur le site sarenza.com).
- Ouvrir une boutique sur un site existant (cas de Truffaut sur le site houra.fr), et éventuellement en déléguer la gestion.
- Ouvrir des sites satellites qui n'engagent pas le nom de l'enseigne principale et permettent d'apprendre le métier de commerçant en ligne (Carrefour, par exemple, avec les sites ooshop.com et boostore.com).
- Ouvrir un site qui ne présenterait qu'une faible partie de l'assortiment (cas de Leclerc avec la musique, les bijoux ou les voyages).
- Ouvrir un service de commerce électronique de façon expérimentale, en menant un test dans quelques zones de chalandise ou dans une région (cas de Franprix-Leaderprice).
- Ajouter un onglet « boutique » sur un site institutionnel, avant de lancer un site où le commerce en ligne devient la première raison de visite (cas de Micromania).
- Ouvrir un site sous son propre nom, avec un partenaire industriel.

Exemple : Morgan, la marque de vêtements, bijoux et accessoires, se lance dans le commerce électronique en étalant son projet sur une durée de deux ans. Après avoir mis en ligne un site vitrine statique, le projet passe à une phase publicitaire, avec le site Loveisback, un site relais à dimension communautaire qui vient en appui d'une campagne de communication en presse magazine. La prochaine étape est le site Morgandetoi, qui permet de préparer le passage au commerce en ligne. Ce site intègre le contenu du site précédent, auquel vient s'ajouter un module de présentation des collections et des événements en magasin. L'ouverture d'un site marchand est prévue pour 2008.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2007

4.2. Les modalités de transformation d'un modèle d'affaires

Sur le plan stratégique, il est également indispensable de savoir sortir des activités qui posent problème : rentabilité trop faible, consommation de capital trop élevée, etc. Toutefois, sortir d'une activité qui pose problème ne constitue pas la seule option – plutôt radicale – pour réviser la ligne de conduite stratégique de l'entreprise. En effet, pour chaque activité, les modèles d'affaires sont plastiques : ils se transforment selon la performance qu'ils permettent de dégager.

Exemple : Face à une forte baisse de ses marges, un an à peine après son lancement, Miss Memory, le site spécialiste des supports de stockage (disques durs, etc.), devient Miss Numérique. L'assortiment est passé de 400 à 2 000 références, pour un panier moyen en hausse de 30 %, à 130 euros. Le site propose désormais des accessoires pour la lumière, des sacs et des objectifs, et quelques appareils numériques moyen et haut de gamme.

Source : d'après *Le Journal du Net*, 2007

Les modèles d'affaires peuvent se transformer de plusieurs façons : par un élargissement de l'assortiment, par un repositionnement, ou par une transformation radicale qui consiste à passer du gratuit au payant ou du payant au gratuit.

Résumé

L'élaboration d'une stratégie de commerce électronique suppose généralement de mettre en œuvre plusieurs phases itératives d'analyse et d'action : initiation de la stratégie (analyse du contexte et diagnostic des ressources et compétences nécessaires pour pouvoir saisir les opportunités liées au commerce en ligne), formulation de la stratégie (définition d'une mission propre à l'activité en ligne, choix des domaines d'activité stratégique, et développement des avantages concurrentiels selon les facteurs-clés de succès identifiés), déploiement et révision éventuelle de la stratégie. Au cœur de la démarche stratégique, on trouve la question centrale du *business model* (modèle d'affaires). Cela suppose de prioriser les sources de revenus et de choisir les activités effectivement réalisées dans le réseau de valeur (avec les questions d'externalisation et d'alliances éventuelles). Cela suppose également de spécifier l'offre dans toutes ses dimensions – cible et proposition de valeur –, ainsi que son positionnement marketing. Sur Internet, la question de la vitesse d'exécution est cruciale. Toutefois, il ne faut pas confondre vitesse et précipitation. Il s'agit surtout de trouver les modalités pour progresser à son rythme vers le succès. La stratégie de commerce en ligne est avant tout une question de cohérence entre les objectifs visés, d'une part, et les ressources et compétences qui doivent être réunies, d'autre part.

Bibliographie

Ashworth C.J., Schmidt R.A., Pioch E.A. et Hallsworth A. (2006), « An approach to sustainable fashionable e-retail: A five-stage evolutionary strategy for clicks-and-mortar and pure-player enterprises », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 13, n° 4, pp. 289-299.

- Dayan M. et Heitzmann R. (2007), « Tableau de bord des TIC et du commerce électronique », ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi (MINEFI).
- Dioux J. et Dupuis M. (2005), *La distribution – Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, 527 p., Pearson Education, Paris.
- Gerbert P., Kass P. et Schneider D. (2000), *Les nouveaux marchands du Net*, Éditions First, Paris.
- Gregory G., Karavdic M. et Zou S. (2007), « The effects of e-commerce drivers on export marketing strategy », *Journal of International Marketing*, vol. 15, n° 2, pp. 30-57.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. et Fréry F. (2005), *Stratégique*, 7^e édition, 800 p., Pearson Education, Paris.
- Kotler P., Keller K., Dubois B. et Manceau D. (2006), *Marketing Management*, 12^e édition, 879 p., Pearson Education, Paris.
- Lecocq X., Demil B. et Warnier V. (2006), « Le business model au cœur de la croissance de l'entreprise », *Expansion Management Review*, septembre.
- Manceau D. et Le Nagard E. (2002), « L'avantage du pionnier sur Internet : pépite d'or ou poignée de sable ? », *Actes du Congrès de l'Association française du marketing*, Lille, pp. 243-259. Document accessible gratuitement en ligne.
- Mauriac L. (2002), *Les flingueurs du Net – Comment la finance a tué la nouvelle économie*, 400 p., Calmann-Lévy, Paris.
- Turban E., King D., Viehland D. et Lee Jae (2006), *Electronic commerce. A managerial perspective*, 792 p., Pearson – Prentice Hall, Upper Sadle River.

Sites Internet à consulter

<http://digitalentreprise.org/models/models.html>

<http://www.journaldunet.com>

<http://www.fevad.com>

Activités

Questions de révision

1. Quelles sont les principales opportunités liées au développement du commerce électronique ?
2. Quelles ressources et compétences est-il nécessaire de réunir pour se lancer avec une bonne chance de succès dans la vente en ligne ?
3. Citez cinq avantages comparatifs et cinq avantages compétitifs en matière de commerce électronique.
4. Quelles sont les principales sources de revenus pour un site marchand ?
5. Qu'est-ce qu'une proposition de valeur en matière de commerce électronique ?

Exercices de synthèse

1. Identifiez et hiérarchisez les facteurs-clés de succès dans le domaine du commerce en ligne (1) de vins, (2) de produits culturels.
2. Développez une liste d'avantages compétitifs pour deux catégories de votre choix.
3. Visitez plusieurs sites marchands dans le domaine de votre choix et identifiez les cinq principaux bénéfices mis en avant pour convaincre le client d'acheter.
4. Développez une proposition de valeur complète pour un site marchand dans un domaine qui vous intéresse. En quoi cette proposition est-elle différente de celles des deux principaux concurrents ?

Questions à débattre

1. Les entreprises de vente à distance ont-elles des atouts majeurs, relativement aux autres types de distributeurs, pour réussir leur stratégie de commerce électronique ? Pourquoi ?
2. Dans quelle mesure est-il pertinent d'externaliser (1) la logistique, (2) la relation client, (3) la régie publicitaire ?
3. Quels sont les principaux obstacles qu'un site marchand doit franchir afin de s'internationaliser ?
4. En matière de commerce électronique, est-il toujours préférable d'être le premier ? Pourquoi ?

