

# Le e-business...

**Simple canal de vente ou véritable opportunité de conquête de nouveaux marchés ?**

Philippe Delaide  
Spécialiste e-business

## Les Spécialistes du Cabinet



**TOPS Consult** est une Direction Développement et Marketing externalisée au service de **la croissance des entreprises industrielles et de services**. C'est un **pôle unique de compétences** qui réunit **des équipes pointues et immédiatement opérationnelles** en capitalisant sur **des experts sectoriels** (Industrie, Energie, Environnement, BTP, Immobilier, NTIC, Logistique) et **des professionnels du Conseil** (Bain, Mc Kinsey, Accenture, professeurs à HEC).

**TOPS Consult** couvre ainsi tous les domaines permettant **d'accompagner ses clients dans leurs objectifs de développement et d'optimisation** (Innovation, segmentation de marché, organisation commerciale, définition de stratégies de développement France et International, coaching commercial, business digital, relation et fidélisation client, communication, RSE, fusion & acquisition, levées de fonds...).

## Préambule

L'activité e-business s'est fortement développée au cours des 10 dernières années, avec une croissance annuelle à deux chiffres, **initialement dans un modèle BtoC**, fournissant une alternative « low cost » de plus en plus fiable aux consommateurs.

Pour des opérateurs en BtoB, **les transactions par Internet sont vite apparues** comme non seulement un canal supplémentaire de captation de clientèle et de vente de produits / services, mais aussi, du fait de la révolution en profondeur qu'induit le numérique, comme une véritable opportunité de développement de nouveaux marchés avec de nouveaux business modèles

Pour une entreprise industrielle ou un fournisseur de services qui ne s'adresse pas nécessairement à l'utilisateur final (cas du BtoB par exemple), l'enjeu est a minima d'anticiper sur **l'inévitable érosion des ventes** dans les circuits traditionnels « physiques » au profit de l'achat dématérialisé. Pour autant, l'enjeu majeur sera de mettre à profit le nouveau comportement de l'acheteur pour positionner son offre sur des nouveaux segments via une approche BtoBtoC afin de générer du « **new business** » via le formidable levier que constituent les nouveaux réseaux liés au numérique.

Cette note présente le contexte (l'émergence du e-commerce avec une croissance toujours soutenue, malgré le contexte de crise survenu depuis 2008) et les différentes opportunités qui conduisent aux questions structurantes que peuvent se poser les acteurs opérant jusqu'ici via des réseaux physiques.

## Sommaire

<b>A / Le contexte : la vente via Internet, un marché incontournable en 2014.....</b>	<b>2</b>
<b>B / Les enjeux : faire d'Internet un simple canal de distribution supplémentaire ou un réel relais de croissance ?.....</b>	<b>4</b>

### **A / Le contexte : la vente via Internet, un marché incontournable en 2014**

---

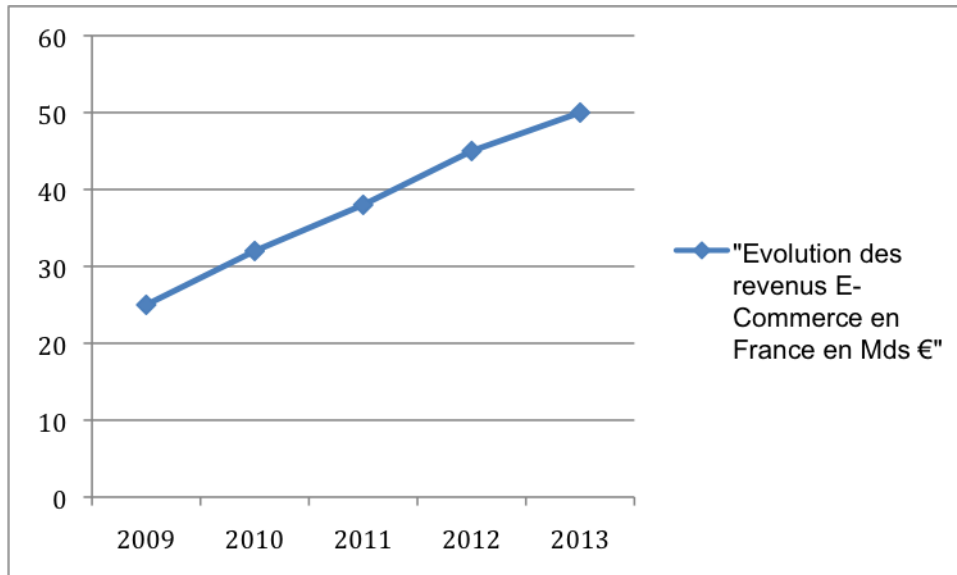
Les derniers chiffres publiés en France et en Europe confirment la forte croissance du e-commerce, malgré un contexte économique global de quasi-stagnation :

- En France : +20% pour les ventes sur Internet au 2ème trimestre 2013 par rapport au même trimestre 2012, avec un montant total de transactions de 12,2 Milliards d'Euros<sup>1</sup>. Le marché français du e-commerce devrait atteindre environ 50 milliards d'Euros en 2013. Il a doublé de taille en seulement 4 ans. On prévoit de dénombrier près de 135 000 sites marchands fin 2013 en France.

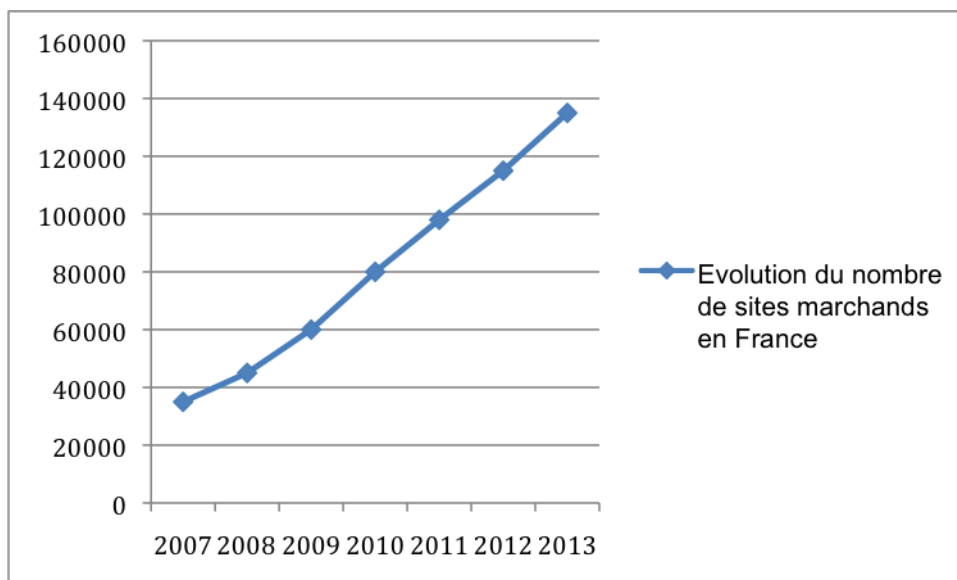
---

<sup>1</sup> Source : Fédération Française de la Vente à Distance (FEVAD) – Septembre 2013.

- Dans l'Union Européenne : un marché estimé à près de 312 Milliards d'Euros en 2012 avec une croissance prévisionnelle d'au moins 15% en 2013 avec 250 millions « d'e-shoppers »<sup>2</sup>.



Source FEVAD



Source FEVAD

<sup>2</sup> Source : Ecommerce Europe – Etude Europe B2C Ecommerce – Rapport 2013.

Dans ce contexte, deux caractéristiques sont à noter, qui influenceront inévitablement sur les modèles économiques possibles :

- Le fort développement des places de marché électroniques : l'indice iPM – iCE40<sup>3</sup> de la FEVAD indique une progression de 62% des places de marché sur l'année glissante T2 2013 – T2 2012.
- L'essor très important des ventes sur l'Internet Mobile (m-commerce : smartphones et tablettes) : + 120% entre T2 2013 et T2 2012. En 2013, le Chiffre d'Affaires m-commerce sera 6 fois celui de 2011.

### **B / Les enjeux : faire d'Internet un simple canal de distribution supplémentaire ou un réel relais de croissance ?**

---

Pour beaucoup d'acteurs économiques, l'erreur consisterait à envisager l'Internet seulement comme un canal de distribution supplémentaire (dédié au BtoC), sans définir, de façon globale, le modèle économique et les opportunités qui doivent accompagner une nouvelle présence sur le Net.

La majorité des acteurs du e-commerce sont d'ailleurs des opérateurs multi-canaux (ex : enseignes de distribution générales ou spécialisées qui ouvrent un site e-commerce, en complément de leurs réseaux physiques de distribution). Ces derniers intègrent l'ouverture au e-commerce dans une stratégie globale de croissance en redéfinissant l'organisation, les process, leurs modèles économiques, afin de tirer le maximum de synergies et éviter des phénomènes de cannibalisation.

Cette réflexion est d'autant plus importante que le développement sur l'Internet comprend lui même plusieurs composantes qui conditionnent la façon dont vont s'exercer les nouveaux vecteurs de croissance attendus, en plus du lancement d'un site marchand BtoB ou BtoC ou même BtoBtoC :

- Synergies avec les réseaux physiques de distribution (ex : combinaisons possibles livraisons, retours, échanges entre flux e-commerce et flux magasins).
- Mutualisation ou non des moyens logistiques (entrepôts communs ou entrepôts dédiés au picking de détail, mutualisation ou non des plans de transport) ainsi que des plates-formes de service clients (CRM).
- Articulation e-shop versus vente sur des places de marché.
- Leviers avec les sites marchands multimarques et les sites « d'outlet » (déstockage).

---

<sup>3</sup> L'indice iCE regroupe un panel de 40 web marchands, représentatif du marché français.

- Développement de l’empreinte numérique de la marque, en complément du développement du site marchand (ex : stratégie de communication numérique, rôle des réseaux sociaux) en vue d’enrichir et de nourrir cette marque.
- Portabilité de l’offre de service e-commerce sur les différents canaux de diffusion de l’Internet (ADSL, mobile 3G / 4G, hot spots Wifi...).
- Utilisation de l’Internet pour le déport de certaines fonctions (ex : « self care » : accès direct des clients aux informations de suivi clients, configuration de produits en ligne, géolocalisation indoor...) avec le double objectif d’optimiser les coûts, tout en mettant en place des éléments de différenciation.

Cette ouverture à l’e-business suppose également une analyse de type SWOT (opportunités / menaces) avec, par exemple, l’émergence de nouveaux acteurs, « pure players » dans des secteurs jusqu’ici contrôlés par des opérateurs historiques (ex : des nouveaux acteurs web marchands spécialisés dans la vente des pièces détachées automobiles en ligne suite à la libéralisation européenne de la distribution dans ce secteur, l’émergence d’opticiens en ligne « pure players »...). Elle passe aussi par une réflexion sur l’organisation, la nouvelle chaîne de valeur, une nouvelle structure de coûts, une stratégie globale de tarification des services, ***l’harmonisation des modes de contribution à la croissance entre le réseau physique traditionnel et la vente en ligne.***

Un certain nombre d’acteurs ont d’ailleurs mis en place une unité d’affaires dédiée, avec des équipes spécifiques, intégrant des profils disposant d’une expérience opérationnelle de management d’un site e-commerce.

Ainsi, le nouveau modèle économique associé à l’ouverture de la vente de biens ou services sur Internet, constitue le plus souvent, non seulement un nouveau vecteur de croissance mais permet de faire évoluer le mode de fonctionnement des différentes composantes de la chaîne de valeur initiale (avec **la relation et la recherche de la satisfaction client en premier lieu**).

## En conclusion

Comme le souligne Catherine Barba dans son dernier ouvrage « Le magasin n'est pas mort » ([http://www.fevad.com/uploads/files/Le\\_magasin\\_pas\\_mort.pdf](http://www.fevad.com/uploads/files/Le_magasin_pas_mort.pdf)), l'e-business peut être un **formidable relai de croissance** pour un réseau de distribution. L'essentiel est de bâtir une **stratégie multi-canal cohérente** où chaque moyen alimente l'autre et que le modèle e-commerce ne néglige pas toute la composante qualitative de suivi de la satisfaction du client. C'est entre autres, l'absence de présence sur Internet qui a conduit à la perte de l'enseigne Virgin.

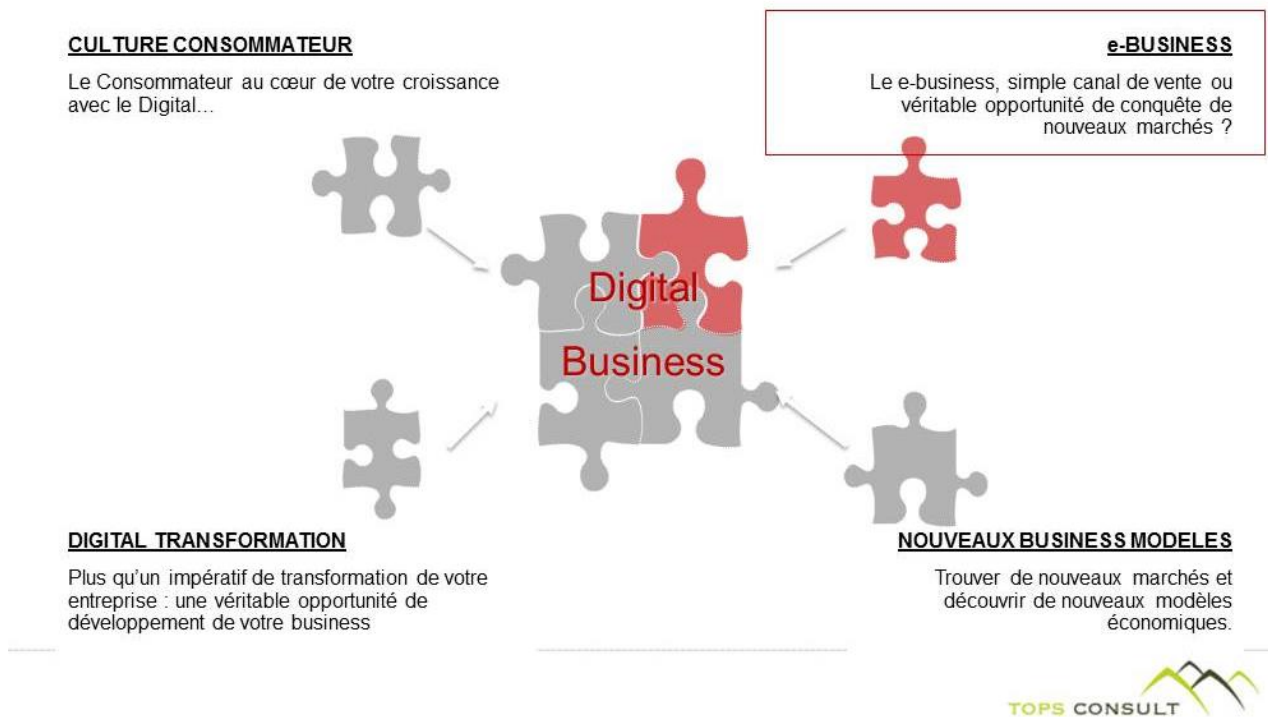
A l'inverse, des « pure players » Internet se mettent à ouvrir des points de vente (ex ING direct), ce qui démontre la complémentarité quasi indispensable aujourd'hui de ces différentes approches business (approche cross canal) avec une révolution en marche...la **contagion au BtoB** (produits et services) qui donnera une formidable opportunité aux acteurs de ces marchés d'améliorer la relation client (cas des grands comptes par exemple), voire de s'adresser directement aux clients de leurs clients en rééquilibrant les rapports de forces avec leurs distributeurs (enjeux de la désintermédiation) et pour l'ensemble des acteurs de capter de nouvelles opportunités de positionnement (offres premium, low cost, « à tiroirs ») et de croissance.

## Notre approche résolument opérationnelle par rapport à votre problématique e-business, mais aussi notre créativité et nos convictions

Nous nous engageons à réfléchir avec vous et tout mettre en œuvre pour vous aider à définir un plan de transformation adapté à votre entreprise, à sa culture et son métier, dans la direction digitale que vous aurez choisie et ce avec l'objectif de vous aider assez rapidement à faire que le Digital soit un levier important de création de valeur (renforcement de positions sur un marché, développement de nouveaux marchés...), et plus spécifiquement le développement du e-business.

Nous restons fidèles à la vocation première de **TOPS Consult** qui est de vous accompagner de façon opérationnelle à développer votre activité, créer de la valeur, notamment en saisissant les opportunités que procure le Digital. Le Digital n'est pas une fin en soi mais bien un moyen d'assurer la pérennité de votre activité et de fournir des leviers de croissance.

C'est pour cela que nous avons identifié plusieurs sujets à traiter individuellement ou dans la globalité d'une réflexion digitale – ce en fonction vos priorités – Cette note e-business fait partie d'un ensemble de 4 notes par thème qui matérialisent la position de **TOPS Consult** sur la problématique plus globale du Digital Business :



Par la nouveauté de certaines problématiques, de certains métiers, la complexité de certains outils ou les impacts identifiables ou non de ce que représente une transformation digitale, nous associons pour nos clients créativité et pragmatisme au service de vos procédures et de vos process toujours dans une logique « business développement ».

Nous nous tenons à votre disposition pour vous en dire plus sur nos propositions d'accompagnement sur :

- Le e-business
- La Culture Consommateur
- Les Nouveaux Modèles Economiques
- La Transformation Digitale

Chaque axe d'accompagnement est accompagné d'une note stratégique disponible par email. La présente note reprend les enjeux du «e-business».