

Nouvelle et ancienne économie : vers une intégration réussie ?

RÉSUMÉ.

Ce papier fait un bilan du commerce électronique sur Internet dix ans après son démarrage. On y constate des résultats inattendus qui sont liés aux spécificités de la vente sur le Net : excès d'information, mais difficulté de posséder l'information pertinente, poids de la logistique, ampleur inouïe du catalogue (la « longue traîne »), mais étroitesse de la gamme livrée à des conditions convenables. Les entreprises qui y ont réussi ont mis sur pied un marketing mix et un management de la chaîne logistique originaux qui répondent à ces défis : « effet podium », conseil gratuit, gestion des appariements et de la production collective d'information, spécialisation sur le « discount », maîtrise logistique en partenariat avec les entreprises « brick and mortar ». Ces dernières désormais ont aussi appris les leçons du commerce électronique et un phénomène d'hybridation est en train de naître. En rentrant dans le rang, le commerce électronique est en train de transformer profondément la pratique du commerce.

MOTS CLEFS : E-COMMERCE, INTERNET, LOGISTIQUE, COMMERCE TRADITIONNEL.

ABSTRACT.

This article proposes to assess Internet e-commerce after 10 years of activities. There are some unexpected results, due to some specificities of Internet selling: excess of information, but difficulties to have relevant information, importance of the logistic, size of the portfolio (the "Long tail"), but small part of the offers able to be provided at acceptable conditions. Successful firms have settled original mix-marketing and logistic chains to take up these challenges: "podium effect", free advise, matching management, management of the collective production of information, specialization on discount, management of the logistic part in association with "brick and mortar" firms. The latter have also learned from e-commerce. A phenomenon of hybridization is emerging. Coming back into line, e-commerce is transforming radically the commerce.

KEY WORDS: E-COMMERCE, INTERNET, LOGISTIC, BRICK AND MORTAR.

**Godefroy Dang
Nguyen¹,
Olivier Mevel².**

1 : M@rsouin, ENST Bretagne
2 : M@rsouin, Université de
Bretagne Occidentale

Godefroy.DangNguyen@enst-bre-
tagne.fr

Olivier.Mevel@univ-brest.fr

<http://www.marsouin.org>

INTRODUCTION.

Le commerce électronique a suscité de grands (voire de fols) espoirs durant l'expansion de la bulle financière entre 1998 et 2001. Le dégonflement de cette dernière a conduit à des faillites retentissantes et à un scepticisme généralisé, malgré quelques succès isolés mais éclatants (eBay, Amazon...) Depuis la fin de l'année 2004 cependant, les entreprises qui pratiquent le commerce électronique constatent un décollage certain de leurs ventes, qui va d'ailleurs en s'amplifiant. Ainsi en France, le chiffre d'affaires du commerce électronique connaît une croissance annuelle de plus de 50 %, pour atteindre près de 10 milliards d'euros en 2005. Cela semble démontrer que les consommateurs font désormais confiance à l'économie numérique, d'autant que ce chiffre d'affaires avoisinait les 700 millions d'euros en 2000 et 1,7 milliard d'euros en 2002. En outre le seul volume d'affaires du commerce B to C (Business to Consumer) avait crû de 37% en 2005 pour se situer à 6,7 milliards d'€.

Yahoo et Amazon ont été fondés en 1995 et il est temps dix ans après, de tirer un bilan de ce qu'apporte le « e-commerce » au commerce traditionnel : complément ou substitut ? Quels sont les domaines où cet apport a été le plus marquant, et pourquoi ? Quel « modèle » les « startups » ont-elles imposé au commerce électronique ? Quel futur pour la vente en ligne ? Comment les entreprises traditionnelles s'y sont-elles adaptées ? Autant de questions dont la réponse passe par une analyse « théorique » des tenants et des aboutissants du commerce électronique. Notre approche cependant part d'abord du terrain, pour y repérer les principales régularités dans les tendances d'un secteur assez foisonnant. Il importe aussi de décrire le processus d'hybridation désormais à l'œuvre entre les firmes de l'ancienne et de la nouvelle économie.

L' article établit un constat très inattendu : les entreprises qui réussissent ne sont pas celles que l'on attendait et ne se trouvent pas dans les secteurs prévus (Partie 1). Pour expliquer cela nous montrons (Partie 2) que les spécificités de la vente en ligne par rapport à la vente traditionnelle obligent à exacerber certaines pratiques commerciales comme « l'effet podium » et le pilotage de la chaîne logistique par l'aval, afin de lutter contre certaines « asymétries informationnelles » et de se créer une notoriété : le vrai facteur de succès est, paradoxalement, la capacité à gérer les lacunes informationnelles, dans un contexte (Internet) où l'information n'a jamais été aussi abondante. La leçon qu'en ont tiré les acteurs (et notamment les entreprises de l'ancienne économie) a conduit à un phénomène d'hybridation dont nous présentons les premiers jalons d'analyse dans la Partie 3, en nous appuyant sur une étude de cas, Château Online. En conclusion nous offrons quelques perspectives de recherche future.

1. UN CONSTAT INATTENDU.

Il faut s'entendre sur ce qu'est le commerce électronique². Il concerne selon l'OCDE, « la vente ou l'achat de biens ou services, effectués par une entreprise, un particulier, une administration ou tout autre entité publique ou privée et réalisée au moyen d'un réseau électronique »³. Il est un élément clé du développement d'Internet (Gensollen, 1999), et la colonne vertébrale de la « nouvelle économie », car son développement garantira à terme un flux de revenus pour tous les acteurs d'Internet. Or les modalités de ce développement ne laissent pas de surprendre. Ainsi, malgré le développement du commerce entre entreprises (B to B), peu de places de marché électroniques se sont imposées dans cette activité, contrairement aux attentes (1.1).

² Plusieurs auteurs ont apporté des éléments d'éclaircissement significatifs, par exemple Brousseau (2000), Rallet (2001), Gensollen (2001)

³ Cité dans Heitzmann et Dayan (2004). On note que la vente électronique ne prévoit pas le paiement en ligne, ce qui peut donner lieu à un certain « flou » sur le périmètre de cette activité.

¹ Journal du Net, www.journaldunet.com/cc/04_e-commerce/ecom_marche_fr.shtml

Par ailleurs, dans le commerce B to C, les entreprises qui ont réussi ont des caractéristiques particulières, elles aussi mal anticipées (1.2).

1.1 la prééminence du B to B et l'échec des startups dans ce domaine.

Une constatation empirique qui ne s'est jamais démentie en dix ans, est que le commerce électronique dit « B to B » (d'entreprise à entreprise) représente une part prépondérante des activités de vente en ligne, de l'ordre de 90 %⁴. Cette proportion est pourtant à rapprocher des chiffres cités en introduction : 10 milliards d'Euros pour le total du e-commerce, dont 6,7 pour le B to C, ce qui semble contradictoire. Mais ces chiffres ne tiennent pas compte des transactions « dématérialisées », réalisées directement entre entreprises, et qui ne passent pas par un intermédiaire électronique commercial (une « place de marché »). Ces transactions directes sont la face cachée de « l'iceberg du e-commerce » : Alors que tout le monde connaît Amazon ou eBay, voire Voyages-sncf qui s'adressent au grand public, l'essentiel du e-commerce concerne les relations directes entre les entreprises et leurs fournisseurs.

La dématérialisation des échanges est rapidement devenue un facteur décisif de compétitivité, le commerce B to B comportant de nombreuses interactions avec les processus internes des entreprises (facturation, gestion du flux de commandes, gestion des achats,...). Le B to B participe par exemple à l'émergence et à la consolidation d'une chaîne numérique au sein d'une même filière comme dans l'aéronautique, l'automobile ou la grande distribution. Dans son récent « Livre Blanc sur le commerce électronique inter-entreprises » (2006), la FEVAD (Fédération des entreprises de vente à distance) souligne l'enjeu essentiel que représente la dématérialisation rapide du commerce pour l'économie française et européenne, pour la compétitivité des entreprises ainsi que pour le développement de nouveaux marchés, notamment à

⁴ Une estimation à partir de données officielles américaines donne une proportion de 93% en 2003 pour le commerce B to B (Heitzmann et Dayan, p 15).

l'international⁵. À ce titre, le commerce en ligne B to B permet, à moindre coût, de conquérir de nouveaux clients, de les fidéliser, de leur proposer de nouveaux services. C'est une nouvelle source de productivité et de croissance.

Pourquoi donc les places de marché « professionnelles » (intermédiaires électroniques entre entreprises) ont-elles donc échoué dans une activité aussi bien orientée ? Certains, au plus fort de la bulle, leur avaient prédit un franc succès puisqu'elles allaient offrir aux entreprises des opportunités de réduire drastiquement leurs coûts⁶. Et ces places présentaient sur le papier de nombreux avantages : outre la dématérialisation qui évite la ressaisie et les erreurs, elles étaient « neutres », élargissaient potentiellement le champ des partenaires, permettaient d'organiser des systèmes de vente avec tarification flexible (enchères directes ou inversées), de présenter des catalogues de produits, de disposer d'espaces de travail collaboratifs entre clients et fournisseurs, etc. Tous ces avantages n'ont pas suffi pour leur succès.

Covisint représentait l'archétype des places de marché B to B dont tout le monde, y compris la Federal Trade Commission américaine et la Commission européenne, appréhendait la montée en puissance, en raison des abus possibles de position dominante. Cette place est née en février 2000, de la volonté commune de Daimler-Chrysler, Ford Motor Company et General Motors de collaborer afin de créer une place de marché internationale business-to-business destinée aux fournisseurs du secteur automobile. Covisint a donc été d'abord envisagé comme le hub central où les constructeurs automobiles et leurs sous-traitants devaient se retrouver pour traiter ensemble de problèmes complexes (achats et qualité), dans un environnement commercial unique, en utilisant les mêmes outils et la même interface utilisateur (Tran, 2003). L'objectif était de réduire les cycles de planifi-

⁵ En France, les secteurs de l'équipement industriel et spécialisé, ainsi que les secteurs de l'équipement informatique et de bureau et celui des consommables industriels et informatiques, ont tout particulièrement bénéficié de la croissance rapide de ces pratiques.

⁶ Par exemple Pick et all (2001).

cation en améliorant le programme de gestion logistique de la supply chain des organisations membres. Chaque donneur d'ordre a ainsi décliné auprès de l'ensemble de la communauté de ses fournisseurs sa propre solution e-business, afin d'éviter des systèmes d'information redondants.

À l'instar de Covisint, les places de marché électroniques se sont multipliées (Global Next Exchange, Commerce One, Chemconnect...) qui visaient toutes, grâce à la maîtrise de la puissance d'Internet, à transformer les processus clés des entreprises de différents secteurs (outre l'industrie automobile, la grande distribution, la chimie, la construction aéronautique...) Malgré de telles perspectives, le foisonnement des projets semblait aussi conduire à une certaine « anarchie » : une telle « ruée vers l'or » devait forcément faire des victimes. Une certaine consolidation s'est donc rapidement opérée. Pour autant, il n'en est pas résulté l'émergence de « vainqueurs » à l'encontre de ce qui s'est produit dans le « B to C », où Amazon et eBay par exemple sont désormais bien installées.

L'exemple de Covisint illustre bien les difficultés rencontrées. Dans un premier temps les autorités de surveillance de la concurrence ont cherché à encadrer les règles de fonctionnement de la place de marché, pour éviter toute concurrence déloyale au profit de ses membres fondateurs. Ces procédures de nature réglementaire ont retardé le décollage de la startup. Dès sa création, Covisint a fait l'objet de nombreuses restructurations, notamment en raison de ses grandes difficultés à recruter un nombre suffisant de fournisseurs et à générer les volumes de transactions nécessaires, alors même que Renault-Nissan et PSA avaient rejoint les trois cofondateurs en avril 2000. Les fournisseurs ne sont pas bousculés pour adhérer à Covisint, y voyant un outil de mise en « hyperconcurrence » et de contrôle de la part des constructeurs. De même, le recrutement d'un PDG qui ne soit pas lié à un constructeur mais soit malgré tout compétent, s'est révélé beaucoup plus difficile que prévu. Enfin, le dégonflement de la bulle a fini par venir à bout de la place de marché : Dès 2002, elle décidait de la suppression de

150 postes en raison d'un chiffre d'affaires de seulement 60 millions de dollars, qui ne décollait pas. Fin 2003, Covisint a jeté l'éponge et cédé l'ensemble de ses activités de commerce et d'enchères en ligne à la société américaine FreeMarkets, afin de se recentrer sur des activités logicielles.

Outre Covisint, ChemConnect est un autre cas de place promue par de grands donneurs d'ordre de la chimie, qui bien que créée en 1995, a vu ses premiers profits arriver seulement 10 ans après, sans que l'on sache très bien s'il s'agit d'une tendance de fonds ou d'une embellie passagère. Elle est concurrencée par les sites des grands groupes chimiques. FreeMarkets déjà mentionnée a elle-même été rachetée par Ariba, pour 450 millions de dollars. C'est donc le concept même de place de marché qui a globalement échoué dans le commerce B to B. Quelques modestes exceptions existent encore néanmoins comme Rubbernet.com, qui regroupe l'ensemble des fabricants de pneumatiques et constitue pour eux un portail d'approvisionnement, ou Elemica, qui est son pendant pour l'industrie chimique⁷. Mais les activités de ces places sont relativement réduites, notamment pour éviter les comportements anticoncurrentiels (pouvoir de marché excessif des acheteurs) et leur rentabilité demeure une inconnue.

On peut mettre en avant deux explications majeures à ces échecs : d'abord, les grands donneurs d'ordre ont promu leur propre site d'achat, sans recourir aux startups. C'est ce qui est arrivé à Covisint : Ford et General Motors, pourtant partenaires fondateurs, ont continué à faire des achats en ligne sur leur site, indépendamment de la place de marché. L'autre raison, complémentaire, de l'échec, est que ces places ont été confinées à des « produits courants » (consommables, matériel de bureau ou informatique, etc.), car les produits « stratégiques » étaient directement échangés entre acteurs et vendeurs.

De fait, le succès du commerce électronique B to B s'explique par la longue pratique de l'élect-

⁷ D'ailleurs les deux places de marché sont interconnectées

ronisation des échanges entre entreprises : grâce à des solutions propriétaires dans les années 70, puis par l'intermédiaire de l'EDI (et du Minitel en France) dans les années 80 et 90. Lorsque Internet est arrivé, ces entreprises ont simplement transposé les procédures directes d'achat et de vente en ligne qu'elles pratiquaient déjà sur cette nouvelle technologie beaucoup moins chère, beaucoup plus flexible, et beaucoup mieux diffusée : il n'y avait pas vraiment de place pour des intermédiaires, ni a fortiori de startups. Le seul domaine où ces dernières ont pu trouver une niche de marché, réside dans l'achat et la vente de produits courants où le coût administratif de traitement des commandes justifiait la mutualisation des transactions auprès d'un intermédiaire. Mais ceci reste marginal dans les fonction d'achat. Dans un contexte de risque élevé, cela n'a pas suffi à pérenniser l'activité de ces startups.

1.2 Dans le B to C, les entreprises qui ont réussi ne sont pas celles que l'on attendait.

Le B to C fournit la deuxième surprise apportée par l'émergence du commerce électronique : Les entreprises que l'on y attendait n'ont pas été au rendez vous. À l'inverse, les réussites des startups semblent se placer dans des activités considérées comme obsolètes ou marginales (la brocante, les clubs de rencontre, la vente de fleur...). Aquarelle (vente de fleurs), Artprice (catalogue des cotations d'objets d'art), Vente-privée.com (ventes exclusives), Meetic (rencontres), Monster (offres et demandes d'emplois), Kelkoo (comparateur de prix) illustrent parfaitement cela. Mais pour comprendre si ce sont des succès spécifiques liés à des entrepreneurs talentueux ou au contraire si l'explication réside dans la présence de facteurs structurels, il faut d'abord resituer le phénomène du commerce B to C dans sa globalité, ce qui permet d'identifier les produits qui se vendent le mieux sur l'Internet.

1.2.1 Bilan du commerce électronique.

La situation du commerce électronique en France, est résumée dans le tableau suivant :

Tableau 1 : le e-commerce B to C en France (source : Journal du Net, cité).

Sites spécialisés dans ...	CA 2004 en millions d'euros (€)	Croissance (%)	Poids en 2004 (%)
Tourisme : voyage, transport, hôtellerie	2080	+51	42
High tech : informatique, multimedia, électronique grand public, électroménager	1070	+41	22
VPC généralistes	625	+49	13
Produits culturels : livres, disques, vidéo	325	+20	7
Cybermarchés : supermarchés en ligne	154	+11	3

On obtient des chiffres assez similaires si l'on consulte les statistiques américaines : ainsi en 2001 la vente de billets d'avions engendrait un chiffre d'affaires de 8,87 M€, contre 4,94 M€ pour le matériel informatique, 4,44 M€ pour la réservation d'hôtel et 3,71 M€ pour l'habillement. De son côté l'électronique grand public produisait 2,84 M€ de ventes, contre 2,63 M€ pour les jeux vidéos, 2,42 M€ pour les livres, 2,02 M€ pour la location de voiture, 1,82 M€ pour la vente de CD et 1,78 M€ pour les achats alimentaires⁸. La particularité US est la bonne réussite de l'habillement (essentiellement de la VPC transformée par Internet) et de la location de voiture. Voyons les caractéristiques principales de chacune de ces activités de vente en ligne.

La prépondérance du tourisme paraît naturelle : acheter un voyage en ligne c'est simplement acheter un droit à voyager, qui peut très bien être dématérialisé et circuler sur le Net. De plus la flexibilité, l'accès 24h/24, la possibilité de transactions « à la dernière minute », semblent plébisciter cette formule d'achat qui, en France,

⁸ Husserr et Néron (2002).

s'était déjà imposée sur le Minitel. Dans ces conditions, la survie des agences de voyage, menacées dans leur existence même par la suppression des commissions sur les titres de transport déjà pratiquée aux USA, peut sembler surprenante. Mais il est aussi intéressant de noter que les sites en ligne qui connaissent le succès ne sont plus ceux des startups (dont Lastminute était le prototype) mais bien ceux qui sont d'abord pilotés par de grands transporteurs ou par leur mandataire, comme Voyages-sncf, ou Opopdo (qui rassemble des compagnies aériennes européennes).

En ce qui concerne la « high tech », son succès ne se dément pas même s'il commence à se ralentir. Il a fait la fortune de certains constructeurs, dont Dell reste l'exemple emblématique, et de distributeurs comme, en France, Rueducommerce, Cdiscount, ou Grosbill. On avance les prix comme facteur de succès de la vente sur le Net, traduisant des gains obtenus par la vente en ligne sur les coûts de distribution : ils seraient en partie reportés sur le prix, au bénéfice du client. Cependant, bien des offres à bas prix de produits high tech en ligne sont en réalité des « fins de série », correspondant à une volonté de déstockage des producteurs ou des distributeurs. L'élargissement de la zone de chalandise que procure le Net, et l'image « bon marché » qu'il véhicule, justifient le ciblage de ce canal de distribution pour les fins de série, nombreuses dans le domaine de la high tech.

La faible percée des « vécipistes » peut surprendre dans la mesure où Internet n'est qu'une autre forme d'accès à distance plus conviviale, mais peut être perçue à tort ou à raison comme moins sûre. On aurait pu penser que la migration de la VPC vers Internet aurait été plus rapide et plus importante. Néanmoins il faudrait s'interroger sur la clientèle de la VPC et son degré d'équipement en TIC pour avoir une vision complète de la question.

Les produits culturels, longtemps à la pointe de la vente en ligne, ne le sont plus forcément. Les nouvelles pratiques culturelles, notamment le téléchargement licite ou illicite, offrent d'autres opportunités d'accéder aux « contenus » de fa-

çon dématérialisée. De plus, la consultation de la presse en ligne, gratuite ou payante, ne paraît pas avoir tenu ses promesses.

Finalement, le supermarché en ligne (Ooshop, Auchandirect, Houra et Telemarket) a été le grand échec de la nouvelle économie, pour des raisons qu'il faudra chercher à comprendre.

Le bilan global montre donc le succès des produits dématérialisés et/ou à offre contrainte (tourisme), des produits à renouvellement rapide et fins de série nombreuses (high tech), des biens matériels culturels (livres, disques). Il montre à l'inverse l'échec de la vente par correspondance traditionnelle (question de clients ?), de la grande distribution alimentaire ou encore de la vente automobile (pourtant un des premiers budgets des ménages) et de certains biens facilement dématérialisables (presse, intermédiation financière, immobilier) qui n'apparaissent même pas dans le tableau ci-dessus. Pour tenter d'expliquer ceci, il faut regarder de plus près l'échec de ceux que l'on attendait (1.2.2) et le succès de ceux que l'on attendait pas (1.2.3).

1.2.2 L'échec de ceux que l'on attendait.

Commander par Internet semblait devoir procurer de nombreux avantages : disponibilité 24h/24 du « guichet » de commande, possibilité de livraison à domicile pour les produits matériels, réduction des coûts de distribution pour les « biens informationnels » comme les billets de voyage ou les tickets d'entrée à un spectacle, les morceaux de musique ou les livres. Beaucoup s'attendaient à ce que cette nouvelle forme de commerce se déploie comme une « déferlante » et emporte les entreprises de distribution qui ne s'adaptent pas à cette nouvelle donne. Jean Michel Billaut, alors en charge de l'Atelier et un des observateurs les plus attentifs de l'émergence de la « nouvelle économie », parlait d'invasion des « barbares » (les startups) face à laquelle les « mandarins » (les grands groupes de l'ancienne économie) ne semblaient pas vouloir réagir.

Dans des activités où la qualité du produit était bien connue du client et où il suffisait de remplacer un approvisionnement traditionnel par un

approvisionnement en ligne, le risque produit était faible et l'avantage de la commande sur le Net paraissait évident : soit en terme de qualité de service (commande à tout moment, livraison à domicile pour les biens matériels), soit en termes de réduction des coûts (suppression des intermédiaires de distribution pour les « biens informationnels »). La seule inquiétude forte que suscitait le commerce électronique était la crainte du paiement en ligne.

Ainsi dans la distribution alimentaire le coût supplémentaire engendré par la livraison à domicile pouvait être compensé par un gros avantage procuré aux clients : celui d'éviter les « achats corvées » de produits de renouvellement (alimentation, produits ménagers) où les besoins sont bien identifiés par le client bien avant l'achat (« liste de courses »). Ce client était même prêt à supporter un surcroît financier associé à la livraison. Le commerce de détail en ligne pouvait viser ainsi a priori deux cibles de clientèle : les familles urbaines, aisées, monoparentales ou non, mais à court de temps, et les personnes âgées et les handicapés, dont les difficultés de déplacement pouvaient être palliées par la livraison à domicile. Le premier segment pouvait servir d'amorçage et de cœur de cible, le second celui de relais, une fois réalisée l'acculturation aux nouvelles technologies et la baisse des coûts de livraison.

L'échec des « supermarchés en ligne » de produits alimentaires à température dirigée, que ce soient des startups comme Webvan ou Peapod au USA, ou des filiales de grands distributeurs comme Télémarket (récemment revendu par les Galeries Lafayette aux salariés) de Ooshop (Groupe Carrefour), Auchandirect (Groupe Auchan), Houra (Groupe Cora) n'en est donc que plus flagrant. Après des dizaines de millions d'euros d'investissement, le constat reste sans appel pour des e-distributeurs dont les chiffres d'affaires sont en définitive l'équivalent de ceux d'un grand hypermarché traditionnel de quinze ou vingt mille mètres carrés (Mevel, 2002).

Au départ, le modèle de l'hyper *online* semblait pourtant alléchant, mais les quatre filiales des puissants groupes français de distribution « of-

flin » comme les startups américaines d'ailleurs, ont été confrontées à un ensemble de difficultés qu'elles ne pouvaient pas soupçonner ni envisager lorsqu'elles furent créées à la fin des années quatre-vingt dix : dans le but d'éviter des coûts de transaction ex-post trop importants (retours de clients non satisfaits par des colis erronés ou incomplets), les grands cybermarchands ont dû mettre en place une logistique complexe, qui devait s'adapter à une mise à disposition d'un assortiment composé d'une gamme large et profonde, appréhendant plusieurs dizaines de milliers de références, et qui devait livrer dans les endroits les plus imprévus. Ainsi Houra, dans son offre commerciale initiale, s'engageait sur l'ensemble du territoire français pour plus de 60 000 articles. Or cette logistique était très onéreuse (camions tri-température, entrepôts dédiés, externalisation coûteuse) et les solutions alternatives comme le « picking en magasin » expérimentées avec un relatif succès ailleurs, n'ont pas pu être adaptées, ni en France, ni aux USA⁹.

Bien sûr, la richesse informationnelle du Net permettait aussi aux cyberdistributeurs d'apporter gratuitement de l'information dans le but d'attirer des clients. Mais ce surcroît informationnel ne peut pas être toujours pertinent, compte tenu des milliers de références disponibles a priori, et du fait que la plupart des achats sont de renouvellement, et le client n'attend aucune information supplémentaire qui ne semble donc pas avoir été un facteur de succès. Bien plus important fut le problème logistique dit « du dernier kilomètre ».

Une autre justification forte aux attentes exagérées que suscitait le commerce électronique était la considération inverse d'économies possibles

Tesco, la chaîne de supermarchés britannique avait lancé avec succès cette formule à Londres : prise de commande sur Internet, confection de la commande dans le supermarché le plus proche du client et livraison à partir du supermarché au domicile du client. Cette formule « made in England » s'est très mal exportée tant en France qu'aux USA, où le modèle traditionnel de développement urbain a durablement fixé les hypermarchés en périphérie des villes, trop loin des clients, et où les supermarchés de centre ville demeurent trop peu achalandés.

en coûts de distribution, notamment pour les « biens informationnels », c'est à dire les biens qui n'ont pas d'enveloppe matérielle forte : billets, tickets, fichiers musicaux ou de texte. Dans les activités où ces coûts de distribution pouvaient être éliminés grâce à l'usage du Net, il apparaissait évident que le commerce en ligne allait s'imposer. On pouvait donc s'étonner, à l'époque, que les entreprises les plus menacées ne réagissent pas.

Dans le domaine du voyage et du tourisme par exemple, les réseaux d'agence de voyage paraissaient devoir disparaître. De même certains services financiers et des banques devaient être condamnés en raison des coûts prohibitifs des réseaux d'agence et de l'intermédiation financière : le courtage en ligne devait s'imposer. Pour les mêmes raisons, les prestations immobilières pouvaient se passer d'intermédiaires coûteux : Le marché devait devenir « sans friction ». Or on sait maintenant qu'il n'en a rien été. Si le voyage et le tourisme représentent le principal marché de la vente en ligne, cela n'a pas pour autant supprimé les agences, loin de là. Car leur métier n'est pas uniquement de distribuer des billets, mais surtout de contribuer à l'adéquation entre une offre fixe (la capacité de l'hôtel au jour j, le nombre de places sur le vol V le jour j à l'heure H) et une demande aléatoire, tout en pratiquant la discrimination tarifaire que leur impose leurs fournisseurs, c'est à dire la faculté de faire payer le client en fonction de sa propension à vouloir voyager (un client d'affaires ne paie pas le même prix qu'un touriste ou qu'un participant à un séjour organisé).

Bien sûr les agences en ligne peuvent elles aussi contribuer à cette adéquation, grâce à leur versatilité et leur disponibilité 24h/ 24. Mais il leur est beaucoup plus difficile d'orienter le choix du client, d'autant qu'elles ne maîtrisent pas plus que les agences traditionnelles le prix du billet ou du séjour, fixé par l'organisateur de voyage. Par ailleurs les agences en ligne se sont de facto trouvées exclues de l'accès aux grands systèmes de réservation, les GDS (Global Distribution Systems) tels que : Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan. Ceux-ci offrent aux agences une information exhaustive et à jour de la situation

des réservations de vols et de séjours de leurs adhérents (en gros l'immense majorité des compagnies aériennes et des chaînes d'hôtel). Dès lors, les agences en ligne ont été principalement confinées à l'activité de vente à la dernière minute, où leur flexibilité et leur disponibilité peuvent constituer un avantage décisif. Comme pour la « high tech », les sites de voyage en ligne sont avant tout des « soldeurs ».

Les services financiers en ligne n'ont également pratiquement jamais décollé en tant qu'activité autonome, et certaines déconvenues ont été très spectaculaires, comme celles de Dexia, ou de Ze Bank lancée par Bernard Arnault, puis reprise par Egg sans plus de succès¹⁰. Bien sûr le courtage en ligne est un appoint intéressant dans ce marché (Boursorama, racheté par la Société Générale en est un bon exemple) ; mais la percée attendue dans la gestion des comptes ne s'est pas manifestée.

Il y a cinq ans peut-être, le secteur de l'intermédiation financière bénéficiait d'une certaine demande de la part des internautes. Mais l'avantage concurrentiel transitoire des startups se situait dans le leadership des coûts, lié à la réduction drastique des frais de distribution. Or ce modèle n'est pas soutenable longtemps s'il est envisagé comme seul mode de compétition majeur dans un marché très concurrentiel (Porter, 1998), car les services financiers sont une prestation complexe, où les liens relationnels avec le client sont primordiaux. De nombreuses start-ups, à l'instar de Consors ou de Egg, s'en sont sans doute aperçues un peu tard, alors que ces e-organisations avaient antérieurement investi les quasi-rentes dont elles bénéficiaient depuis leur création dans la seule baisse du prix du courtage financier. Facilement imitées par les banques traditionnelles, elles ont donc subi l'homogénéisation des tarifs. Mais la banque « brick and mortar » désormais pourvue d'un site en ligne, avait d'autres atouts pour s'imposer : conseil et proximité relationnelle avec le client, gestion de patrimoine, prêts immobiliers sur mesure notamment. Dans ces conditions, une offre

¹⁰ Les activités « crédits non garantis » de Egg en France seront finalement rachetées en 2004 par la Banque Accord, filiale du Groupe Auchan.

de services financiers online autonome, ne pouvait pas réellement décoller. La Commerzbank (Consors), la Société Générale (Boursorama), le Groupe Auchan (Egg) ont ainsi racheté ces dernières années et à moindre frais, des start-up en mal de chiffres d'affaires et de liquidités.

1.2.3 Le succès de ceux qu'on n'attendait pas.

Lorsque le commerce électronique est apparu, on a tout de suite pensé qu'il ne pouvait pas s'imposer dans le négoce d'objets ou de produits que l'on a besoin de « toucher », de « sentir », d' « essayer » : les vêtements, les voitures, les parfums, l'immobilier. Pourtant, la première entreprise mondiale de commerce électronique est eBay, sur le site de laquelle s'échangent des *produits d'occasion* les plus divers, qu'il faudrait « toucher », « sentir », voire « essayer » pour en apprécier l'état. En un mot, l'inspection est pour ces biens, une condition nécessaire mais pas suffisante d'évaluation de la qualité : la distance que met le Net entre le vendeur et le client devrait constituer un important obstacle à l'échange des biens d'occasion, ce qui ne semble pas être le cas. À côté d'e-Bay, qui pratique la vente sous forme d'enchères et est implanté quasi mondialement sauf au Japon, le succès de Priceminister en France, qui met en œuvre la vente à prix fixe, confirme l'importance prise par la vente en ligne d'objets d'occasion.

Or le commerce électronique de ces objets d'occasion engendrait beaucoup de craintes, la principale étant celle des *asymétries informationnelles* : les risques de comportements opportunistes (Williamson, 1975) se multiplient sur les sites de vente aux enchères, tels que eBay ou Amazon Marketplace. L'anonymat et l'instantanéité des transactions augmentent considérablement le risque que supporte l'acheteur vis à vis d'une tricherie volontaire du vendeur, en l'absence de détails précis sur la fiabilité et la conformité des biens, ou en présence d'informations déformées ou falsifiées sur le produit. Ce degré de risque est aussi fonction de la complexité du problème de droit rencontré en matière de règlement des litiges. Cela peut concerner la mise en cause de la responsabilité de l'entreprise de transport par le vendeur, ou bien

la recherche de la traçabilité d'un moyen de paiement lors d'un échange transfrontalier.

Une alternative s'offre en théorie à l'acheteur pour se prémunir : soit il recherche des informations supplémentaires sachant que cette opération aura un coût d'autant plus élevé que l'expertise des produits s'avèrera complexe et incertaine, soit il propose directement un prix moindre afin d'anticiper un éventuel préjudice vis à vis duquel il sait qu'il n'aura aucun recours. Mais ceci ne milite pas en faveur de la création d'un marché, comme l'a démontré Akerlof (1970). Or les obstacles informationnels potentiellement insurmontables semblent avoir été miraculeusement résolus par les grands leaders du commerce en ligne : eBay, bien sûr, mais aussi Amazon, ou en France Priceminister, Aquarelle (livraison de fleurs : le bouquet sera-t-il frais ?), Cdiscount (informatique et produits high tech), Chateauonline (vente de vins), Meetic (rencontres) ou Kelkoo (comparateur de prix).

Bien sûr, les problématiques de risque informationnel touchent l'ensemble des organisations qui font de l'intermédiation électronique sur le Web, mais paradoxalement, *les e-entreprises qui ont réussi évoluent précisément toutes dans des secteurs qui imposent une forte exigence informationnelle au consommateur* (qui, en théorie, devrait être un « expert ») mais également un haut risque informationnel pour chacune des parties prenantes. Un tel paradoxe mérite une explication.

2. LES FACTEURS DE SUCCÈS : UN CADRE D'ANALYSE.

Internet est la plus grande base de données que l'Homme ait jamais créé. Sa particularité, de surcroît, est d'être répartie dans tout le monde entier. C'est aussi un réseau qui connecte les individus et leur permet de communiquer. Cette double caractéristique a conduit à penser initialement le commerce électronique comme l'opportunité d'accéder, grâce à Internet, à tous les

produits, de partout dans le monde. Il suffisait de commander pour obtenir, à plus ou moins longue échéance. Amazon affirme que son catalogue excède de très loin ce que peut offrir la plus vaste librairie du monde. Le site de vente de vins en ligne 1855.com prétend détenir plus de 15.000 références, c'est à dire bien plus que n'importe quel caviste traditionnel. Les sites légaux ou illégaux d'échange de fichiers électroniques contiennent plusieurs millions de chansons, un répertoire là aussi sans commune mesure avec celui d'un disquaire, fût-ce une grande surface spécialisée.

Ceci semble suggérer que le commerce électronique se construisait sur la *variété* de l'offre, l'étendue et la profondeur des gammes étant un signe distinctif d'Internet. Mais deux autres éléments majeurs sont rapidement intervenus, déjà identifiés dans notre compte rendu sur les heurs et malheurs du commerce électronique :

- l'importance accordée à la *logistique* pour les produits faisant l'objet d'une livraison,
- le rôle clé de *l'information*.

Le rôle de la logistique est souligné par le fait qu'Internet met au premier plan le principe du *build to order*. En effet, le vendeur en ligne n'a souvent pas de stock, ou s'il en a, il cherche à le minimiser. Il travaille donc en flux tendus, ce qui l'amène, compte tenu de la variété des destinations d'acheminement et des produits qu'il est censé livrer, à tenter d'optimiser les flux de transport pour « satisfaire une promesse » de livraison rapide.

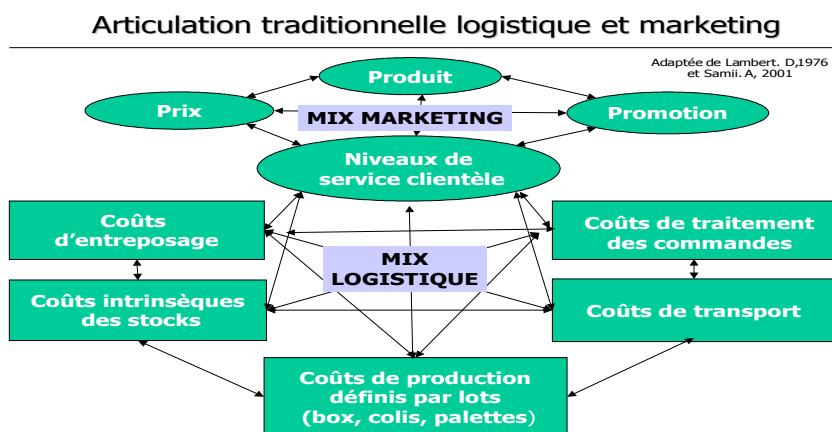
Dans le second cas, Internet a révélé un paradoxe : l'information n'a jamais été aussi abondante pour les agents économiques que depuis l'arrivée du Net, mais d'un autre côté ce sont les problèmes de manque d'information qui conditionnent le succès ou l'échec de telle ou telle entreprise de vente en ligne. Ces deux points méritent donc d'être développés.

2.1. l'importance du build to order et de « l'effet podium ».

Dans le commerce électronique tout part du client, c'est lui qui déclenche l'ordre de constitution de la commande : le principe du *build to order* découle de la nécessité pour les e-commerçants de placer le consommateur en situation de décider. La e-entreprise va en partie créer sa marque en capitalisant auprès des internautes, sur son habileté à les comprendre et à les aider dans leurs choix. Cependant, il va falloir aussi fournir au bon moment et au bon endroit : c'est pourquoi la marque se crée aussi sur la capacité à l'adaptation du *back office*. En raison de ses enjeux stratégiques et de sa problématique organisationnelle, la logistique est donc rapidement devenue un domaine de management à part entière du e-commerce concerné par la distribution de biens matériels (Licoppe, 2001).

2.1.1 Un défi insensé pour la vente de biens matériels.

Au sein de l'organisation marchande traditionnelle, l'articulation entre la logistique et le marketing répond à la mise en œuvre conjointe d'un mix-marketing et d'un mix-logistique (voir schéma ci-dessous).



L'intégration des activités marketing (produit, prix, promotion et distribution) aux activités logistiques (traitement des commandes, production, stockage, entreposage et transport) répond au besoin de mettre « sous tension » l'offre de l'organisation dans une optique de satisfaction du client. La clé de l'intégration du marketing à la logistique reste le concept de coût logistique total, c'est à dire le coût de la mise en œuvre des arbitrages entre les activités logistiques et de marketing pour un niveau de service clientèle attendu par le client (Samii, 2001). À grands traits, le client relève et constate des « différences de potentiel » en matière de prix, de qualité globale ou de services entre les différentes marques et enseignes dans une zone de chalandise donnée. Il choisit, à prix équivalent, l'offre la plus adaptée à ses besoins en terme de qualité ou de services : ainsi la différenciation sur l'un ou l'autre de ces paramètres permet de relâcher les contraintes de la pression concurrentielle et de mieux harmoniser mix marketing et mix logistique.

Cette articulation ne résiste cependant pas aux contraintes managériales nouvelles du commerce électronique : le *build to order* et ses conséquences sur la logistique, la gestion de la profusion informationnelle sur les références proposées, l'offre sur mesure, la concurrence à un clic. Ceci est particulièrement vrai pour des start-up souvent placées en situation « d'apnée financière ». De plus, dans Internet la promesse marketing est remise en cause à chaque transaction :

- les prix peuvent bouger en permanence et le consommateur en est immédiatement informé,
- la disponibilité des produits n'est jamais garantie, compte tenu de la variété des choix potentiels,
- les « ratés » de la livraison, outre qu'ils ne fidélisent pas le client, peuvent être immédiatement enregistrés, vus et commentés sur un forum accessible à tous. Par exemple, au début de son existence, le site Cdiscount, connu pour ses prix faibles et ses livraisons aléa-

toires, avait fait l'objet d'une publicité négative par l'intermédiaire d'un « contresite » signalant les mésaventures d'internautes ayant eu à souffrir des difficultés de livraison de ce commerçant électronique.

Dans ces conditions, tous les paramètres du marketing mix sont éminemment instables. Dans le même temps, l'image de marque doit être maintenue coûte que coûte, au prix d'efforts colossaux imposés par le « zéro défaut ». La pertinence de la promesse construite en *front office* et démontrée par le *back office* relève de la gageure la plus totale, puisqu'elle est jugée, rejugée et communiquée à tous par le client en fonction de ses attentes du moment. A contrario d'une zone de chalandise physique, Internet provoque une redistribution continue des cartes où chacun tente malgré tout d'imposer la qualité de sa promesse avant de penser emporter le consentement à payer du client. Autant l'articulation traditionnelle du marketing répond à une différenciation et à une segmentation très précise du mix, autant le e-distributeur doit énoncer énoncer une promesse plurielle, donc plus globale, en fonction d'un niveau de service attendu par le client final plus élevé, un prix plus faible et un coût plus important pour l'organisation ! On conçoit dans ces conditions que les échecs aient été nombreux, et les succès ne laissent pas de surprendre. Mais on peut les expliquer.

2.1.2 : une réponse originale de la part des cybercommerçants.

Pour relever le défi, le mix marketing des cybermarchands qui ont réussi a dû être structuré autrement et, ce faisant, il s'est centré sur la *qualité de la sélection* proposée et la démonstration du *savoir prescrire et livrer*. Pour les biens matériels où la logistique pèse de tout son poids, les entreprises de commerce électronique qui s'en sont sorti ont eu tendance à réduire la gamme pour maintenir la qualité de la promesse et respecter les contraintes de coût de livraison. Nous avons surnommé cette stratégie de réduction drastique de gamme « *l'effet podium* », en référence aux pratiques de l'industrie des médias qui ne promeut qu'un petit nombre d'au-

teurs et d'artistes sur lesquels elle réalise l'essentiel de ses marges (Benghozi, 2005).

Ainsi naît une « anomalie » des cybermarchands de biens matériels: D'une part ils mettent en avant l'abondance potentielle de la gamme offerte, bien plus large que celle d'un magasin traditionnel. Dans le secteur culturel, on appelle cela, à la suite de Chris Anderson¹¹, la « longue traîne » (the long tail). Celle-ci serait ainsi une caractéristique des biens immatériels vendus sur le Net. Mais d'autre part, ils procèdent à une limitation drastique de la gamme réellement disponible et potentiellement livrable au client dans des conditions optimales. C'est ce paradoxe que nous avons surnommé l'effet podium. Celui-ci paraît d'autant plus fort que la zone de chalandise est plus large.

Illustrons ceci par deux exemples : Chateauonline, le courtier de vins en ligne, annonce 5000 références disponibles sur son site, bien plus que le caviste du quartier ou que l'hypermarché le plus proche, mais il concède un délai de livraison de 15 jours à trois semaines, ce qui peut être considéré comme rédhibitoire, notamment en période de fêtes de fin d'année. Par contre Chateauonline pratique, sur un nombre très limité de produits (1000), un effort de promotion où il garantit le rapport qualité prix, mais aussi un délai de livraison optimal (un à trois jours). Dans le même ordre d'idée, Aquarelle.com, qui distribue de fleurs dans toute la France à partir d'un seul entrepôt aux environs d'Amiens, limite drastiquement le choix de ses assortiments de bouquets, à seulement deux douzaines environ. L'entreprise s'appuie sur le management d'un effet Podium particulièrement pur pour lisser ses coûts logistiques et maintenir ses marges.

En résumé, puisque le *build to order* constitue une modalité essentielle du commerce dans Internet, deux problèmes se posent toujours aux acteurs : l'hyperchoix mis en avant par le Net, et les coûts provoqués par la logistique. Ces derniers étant très supérieurs dans le e-commerce aux coûts logistiques traditionnels, une partie de la solution passe par une limitation active et vo-

lontaire de la gamme dans le cadre d'une gestion proactive du podium des références.

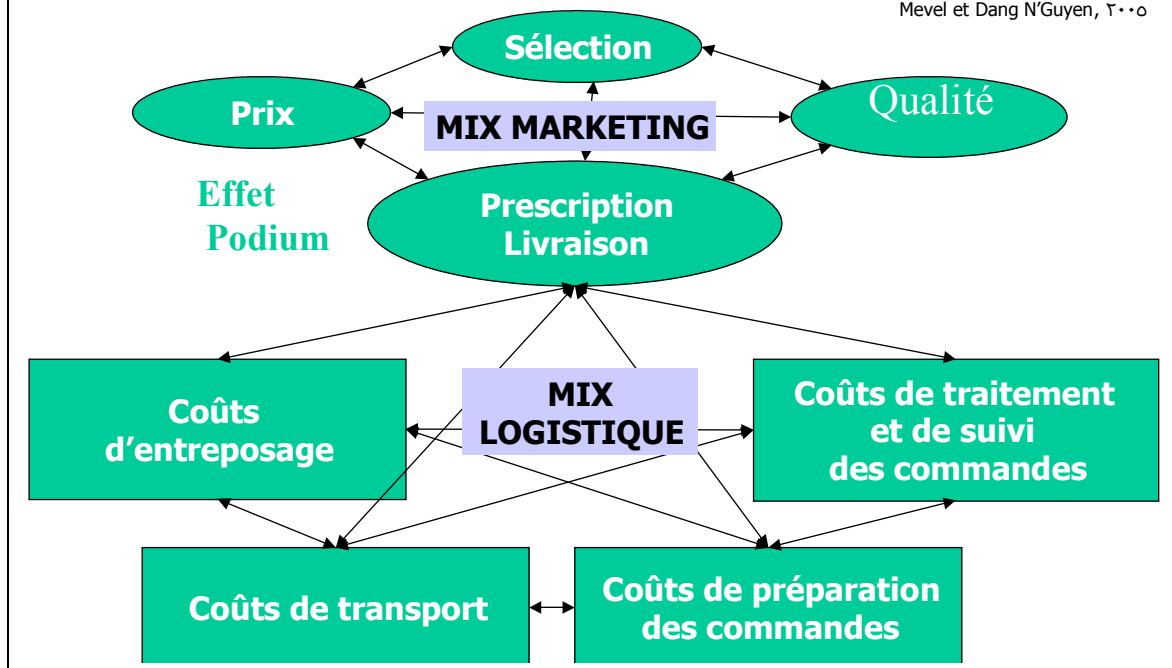
La nouvelle articulation du commerce électronique est donc résumée dans le schéma page suivante.

Cet effet podium n'est malgré tout pas toujours réalisable, et c'est sur lui qu'ont buté les « cyberdistributeurs » de produits alimentaires : compte tenu de la variété des gammes de leurs maisons mères (Carrefour, Auchan, Cora), ils devaient maintenir en ligne une variété équivalente, ce qui les conduisait à dégrader leur performance financière (coûts élevés) sans être sûrs de préserver la qualité (délais et « zéro défaut » dans les colis).

¹¹ C. Anderson, « The Long tail » : <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

Articulation dans le e-commerce

Mevel et Dang N'Guyen, 2000



2.2 L'information en ligne pour les biens dématérialisables.

De même qu'un site de vente en ligne peut potentiellement s'adresser à toute la planète, un acheteur peut trouver un vendeur sur tout le globe. La nécessité de gérer la *profusion et l'asymétrie informationnelles* au niveau des produits et des offreurs, a conduit à la mise en place de solutions inédites :

- le référencement sur des moteurs de recherche et des *shopbots* pour se faire reconnaître ;
- le conseil gratuit, éventuellement produit par les internautes eux-même (un effet de réseau classique) ;
- la réponse aux craintes d'opportunisme, en partie grâce au conseil gratuit d'ailleurs.

La profusion informationnelle existe autant pour les biens matériels (alimentaire, produits high tech) que pour les biens dématérialisables (réservations touristiques, fichiers musicaux ou d'images). Mais dans le premier cas, la

contrainte logistique l'a fait passer un peu au second plan par rapport à l'effet podium.

2.2.1 Le référencement : se faire reconnaître.

Tous les e-commerçants sont d'abord confrontés à la visibilité de leur marque et à la localisation de leur offre par le consommateur au sein du Net. Initialement, les startups. étaient par définition inconnues du public, et il était important pour elles d'acquérir rapidement une visibilité et une notoriété. De plus, un lieu commun dominait à l'époque de la « bulle », celui du « winner takes all ». L'idée répandue était que celui qui arrivait le premier sur le marché voyait son avantage initial décuplé par l'effet réseau, le succès appelant le succès, car tous les internautes devaient se retrouver nécessairement sur le site plus visible. Dans ces conditions, beaucoup de startups ont investi des sommes colossales (ramenées à leur chiffre d'affaires) en dépenses de promotion et de publicité, notamment sur les médias traditionnels. Ce « cash burning » a été l'exemple le plus frappant de comportement mimétique largement irrationnel, qui a fini par éliminer la plupart de ces « startups ». À l'inverse, les modèles de réussite que furent

eBay ou Google se sont progressivement affirmés malgré une campagne de promotion et de publicité des plus discrètes. C'est plutôt le bouche à oreille qui a fait le succès de ces sites, de même que celui, beaucoup plus modeste mais néanmoins symptomatique de Boursorama en France.

Malgré tout, l'interrogation à laquelle le comportement quelque peu « suicidaire » de « cash burning » tentait de répondre était, elle, bien réelle et demeure d'actualité : comment se faire reconnaître sur le Net où règne la profusion informationnelle ?

Depuis 1995 aux États-Unis, et à partir de 1999 en France, la maîtrise du lien informationnel numérique avec le consommateur est devenue un enjeu si crucial que l'on a constaté, sur la période, l'arrivée constante et massive de nouveaux « infomédiaires numériques », les *shopbots* Kelkoo, Shopzilla ou Shopping.com. Le pouvoir de marché de ces nouveaux entrants s'est largement renforcé après le dégonflement de la bulle parce que les e-commerçants ont dû admettre la vanité d'une approche de « cash burning » indifférenciée : la promotion doit être ciblée sous peine de passer inaperçue. L'assèchement des budgets publicitaires et la pénétration croissante du Net au sein des économies développées, autorisait les sites de vente en ligne à s'appuyer sur cette nouvelle forme de promotion. Car les sites de référencement fournissent une manne informationnelle atypique, susceptible de décupler la productivité du canal de distribution numérique, et les cybercommerçants on bien intégré cette nouvelle donne. Par exemple, à la question de savoir s'il avait augmenté ses dépenses publicitaires en 2005, Alain de Mendonca, directeur général de Karavel-Promovacances, répondait au Journal du Net « *Non, nous n'avons pas tellement investi plus. Nous sommes seulement plus efficaces. Au bout de cinq ans, nous savons ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Actuellement, par exemple, ce sont les liens sponsorisés et la présence sur Kelkoo qui ont le meilleur rendement* ».

Ainsi, les e-commerçants testent ces portails d'infomédiation dont on pourrait qualifier la fonction de « *locate to order* » ; ils agissent comme des *hubs* numériques capables de rechercher et de localiser un produit dans une logique d'inventaire national voire global. La mise en ligne de liens informationnels directs entre d'un côté les sites de ces hub numériques, souvent eux- même des *pure players* dédiés au routage de la cyberinformation, et d'un autre côté l'offre des e-distributeurs, implique l'entière adhésion et la pleine coopération des cybermarchands vis à vis d'un nouveau modèle d'affaires où les maîtres du trafic se rémunèrent sur la marge commerciale de leurs clients. Ces nouveaux infomédiaires sont devenus des acteurs incontournables de l'économie numérique.

Mutatis mutandis, les portails d'infomédiation sont dans la même situation que les TV commerciales, dont les meilleurs créneaux d'audience font l'objet de surenchères de la part des annonceurs. Dans les deux cas il s'agit de capter une ressource rare, *l'attention* de la cible commerciale (le téléspectateur, l'internaute), soit par le truchement d'un spot publicitaire « divertissant », soit par un « mot-clé » qui positionne le site du « cybercommerçant » très haut dans la première liste des liens sur le moteur. Cette fonction de sélection est évidemment bien plus efficace sur le Net que la campagne publicitaire sur un média classique. En effet le message est bien plus informatif (il donne des prix comparés) et en quelque sorte « sur mesure » (l'internaute fournit ses propres mots clés). Bien sûr le message peut être manipulé, comme cela arrive dans la publicité traditionnelle. Néanmoins sa richesse informationnelle reste la garantie majeure de son succès. Son taux de conversion est sans commune mesure avec celui d'une campagne publicitaire traditionnelle.

2.2.2 Le conseil gratuit : faire connaître.

Le conseil gratuit de son côté, permet de faire face à la profusion et à la variété potentielle des offres. Dans la fonction de sélection et de prescription mise en évidence par l'effet podium, le conseil gratuit apporte une aide non négligeable au « cybermarchand ». Il s'appuie pour cela sur

un ensemble de techniques fondées sur l'effet réseau : la contribution volontaire des internautes, la notation de la contrepartie après une transaction, la critique publique, l'appariement (ceux qui ont aimé ceci ont aussi aimé cela). La mise en œuvre de ces techniques est relativement peu coûteuses sur le Net.

La gratuité en effet, est rendue possible par deux facteurs : d'abord la possibilité technique de s'adresser à tous sans coût supplémentaire : une fois mis sur le site, le conseil est disponible pour tous ceux qui viennent le prendre. En outre, ce sont en partie les clients eux-mêmes qui en supportent le coût. Sur les sites d'enchères, le principe de notation mutuelle caractérise les relations entre la communauté des acheteurs et celle des vendeurs. L'abondance des notes et des avis partagés gratuitement entre les deux communautés vient nourrir un puissant processus de production d'information à très haute valeur ajoutée qui présente un très fort intérêt pour chacune des parties (les acheteurs et vendeurs mais surtout pour le management du site). Le consommateur plébiscite et accompagne d'autant mieux la logique du conseil gratuit qu'il lui faut, à un moment, décider. Or décider, c'est choisir et tout choix est un sacrifice qui fait renoncer à rechercher une autre solution auprès d'un autre e-marchand : ce sacrifice est son coût d'opportunité ou de renonciation, « *c'est à dire le manque à gagner, ou le revenu du deuxième choix* » au sens de Boisvert (1991). Le conseil gratuit vise donc à guider et à canaliser le consommateur lorsqu'en libérant opportunément son consentement à payer au profit du site visité, il va sacrifier son revenu du deuxième choix. Mais le conseil gratuit a une autre fonction, celle de contribuer à lutter contre les asymétries d'information.

2.2.3 La garantie contre l'opportunisme : rassurer le client pour assurer la vente.

L'opportunisme évoqué en 1.2.3 résulte, on l'a dit, des asymétries informationnelles. L'intermédiaire qui s'interpose entre deux parties, peut suppléer à ces carences (Biglaisier, 1993, Spulber, 1996). Dans Internet, les risques sont décuplés et l'intermédiaire électronique a donc une

tâche difficile. Ainsi, l'économie numérique remplace la transaction au cœur du modèles d'affaires des organisations tout comme le pressentait d'ailleurs J.R Commons (1934).

Il n'y a pas dans Internet un effet « *lemon* » d'un niveau comparable à celui que l'on peut rencontrer sur un marché physique où l'incertitude sur la qualité peut progressivement chasser les biens et services de bonne facture (Akerlof, 1970 ; Orange, 1999). Bien au contraire, des sites comme eBay, Priceminister, IdealWine ou ChateauOnline concentrent, on l'a dit, des produits d'occasion de bonne et de mauvaise qualité sans que pour autant cela ait un effet négatif sur le volume du panier moyen de transaction et plus généralement sur leur niveau d'activité. En proposant aux internautes de noter la fiabilité des vendeurs pour chacune des transactions réalisées, la place de marché offre une lisibilité à l'acheteur comme on l'a vu plus haut, mais elle procure également au vendeur du bien de qualité inconnue la possibilité de convaincre l'acquéreur potentiel de la justesse du prix proposé. La systématisation de la notation par les acheteurs renforce la parole des vendeurs de bonne foi et empêche les produits de mauvaise qualité d'envahir le portail. Mieux, la construction d'une réputation de vendeur peut engendrer un bénéfice supplémentaire occasionné par la possibilité de vendre un bien à un prix légèrement plus élevé.

La vraie surprise qu'a donc apporté Internet est que les dangers informationnels associés à l'anonymat des transactions, n'ont pas du tout constitué un obstacle au développement du commerce électronique, mais au contraire un atout. Avec le conseil gratuit, un principe d'intelligence numérique semble naître, une forme moderne de l'information qui consiste pour une start-up, non seulement à guider et accompagner le flux informationnel prescripteur, mais aussi à le concevoir sur fonds propres ou sur le dos de ses clients, comme gage de la valeur ajoutée engendrée. Amazon le premier mais aussi eBay, ont compris que la numérisation facilite la distribution de l'information sans coût variable et ont favorisé et plébiscité l'échange de signaux forts de nature prescriptive entre les

internautes. L'aptitude à susciter sur le site un forum de discussion ou des principes de notation ou encore des logiques d'appariements (ceux qui ont aimé ceci, ceux qui ont aimé cela...) participe de la création d'un service reconnu (le conseil gratuit) et d'une maîtrise des coûts.

Le renforcement des activités d'intermédiation et de prescription de conseils gratuits tend désormais à offrir une certaine latitude stratégique aux start-up, d'ailleurs bien exploitée dans l'effet podium. En effet, non seulement le cybermarchand sélectionne sa gamme, mais il *s'engage* sur la qualité des produits qu'il propose en « promotion », réduisant par là même les risques informationnels. Ainsi, les arbitrages au sein du triangle « infernal » : qualité/variété/coûts se font au détriment de la variété, ce qui permet d'assurer un haut niveau de qualité (du produit et des délais) tout en maintenant un faible coût. Au delà du discours qui affirme que sur Internet « on peut tout acheter », la réalité montre que les contraintes logistiques et informationnelles font que pour certains sites de vente de biens matériels la variété est très réduite. Toutefois la variété réapparaît dans la « longue traine » (le catalogue, en particulier pour les biens culturels ou d'occasion). Mais pour ces produits « rares mais disponibles », la qualité n'est plus garantie, ni le coût d'ailleurs.

Au total, on peut mesurer la puissance et la versatilité d'Internet, qui peut constituer en même temps un canal de distribution étroit privilégiant la variété et l'offre « sur mesure », et en même temps un canal de distribution « large », favorisant la qualité en réduisant le coût.

2.2.3 Mettre à niveau le système d'information.

Le triomphe du « *build to order* » dans le e-commerce ainsi que le rôle de l'information du client, nécessitent que le cybermarchand se soit préalablement interrogé sur sa capacité à octroyer aux internautes tous les moyens informationnels nécessaires à la prise de décision. C'est la condition sine qua non pour la gestion de la qualité de la relation en temps réel. Celle-ci découle de la perception qu'a le client des pré-

dispositions du cyber-marchand à s'organiser en système d'information global permanent (SIGP). Au sens de Reix (2002), le temps réel permanent avec le client n'est donc qu'une conséquence de la symbiose entre la stratégie, l'organisation, la technologie et le système d'information global permanent du cybermarchand.

La e-entreprise est ainsi un type d'organisation connectée en continu qui émet des signaux dans Internet, et se nourrit aussi des informations électroniques qu'elle reçoit de ses clients et fournisseurs. En retour, le phénomène de croissance du canal de distribution numérique accentue le besoin ressenti par la start-up de délivrer au client des informations à haute valeur ajoutée de nature à l'installer dans des conditions favorables pour choisir, donc pour décider. Toutes les sites de vente en ligne ont désormais intégré cette nécessité. Il est loin le temps où un site comme Pèrenoël.com, qui a d'ailleurs rapidement fait faillite, ne disposait pas d'un SIGP et devait subir le tollé de ses clients. Mais la nouveauté est que le SIGP a désormais pénétré le monde des entreprises « brick and mortar ».

Car ces principes mis en œuvre de façon satisfaisante par un petit nombre de startups, n'ont pas laissé longtemps indifférentes les entreprises de l'ancienne économie. À partir de 2002, le marché va progressivement prendre acte de la réussite du nouveau modèle. La résolution par les *jeunes pousses* des problèmes liées à la mise en ligne de l'information (référencement, conseil gratuit, asymétries d'information et mise à niveau des systèmes d'information), va amener bon nombre d'entreprises de l'économie traditionnelle à s'intéresser à elles. On peut parler à cet égard de véritable phénomène d'*hybridation*.

2.3 Entreprises de l'ancienne et de la nouvelle économie : une hybridation réussie ?

L'engouement soudain des firmes traditionnelles pour les rachats ou les prises de participation dans des entreprises de la nouvelle économie constitue le signal d'une nouvelle évolution

des relations entre les start-up et les firmes de l'ancienne économie : c'est la fin de « l'invasion » par les « barbares », et c'est plutôt leur « colonisation » par les « mandarins ». La multiplication des rapprochements entre entreprises de l'ancienne et de la nouvelle économie témoigne aussi de la volonté de bon nombre d'entreprises de renom d'intégrer des équipes et des pratiques managériales qui ont fait leur preuve dans Internet.

2.3.1 Le processus d'hybridation.

La première occasion de rapprochement, la plus évidente, est fondée sur une logique *financière*. Depuis le dégonflement de la bulle, les start-ups se sont retrouvées devant l'impérieuse nécessité de renforcer rapidement leurs capitaux propres afin de transformer en marge opérationnelle des facteurs clés de succès désormais plus clairement définis et mieux maîtrisés. Nomatica, faute de l'avoir compris et en ayant par trop succombé au charme vénéneux du *cash burning*, s'est très vite retrouvées en situation de cessation de paiement puis en redressement judiciaire. C'est alors le juge qui a décidé du rapprochement et précipité l'hybridation en choisissant lui-même le partenaire¹² ! Mais dans des cas moins extrêmes, le rapprochement était surtout une bonne affaire financière, compte tenu de la dévalorisation boursière des startups.

Pourtant au final ces rapprochements ont suscité l'apparition de *firmes hybrides*. Celles-ci trouvent leur origine dans la volonté commune des partenaires de faire émerger un nouveau ensemble organisationnel mieux armé pour répondre à l'hypercompétition (D'aveni, 1994). S'appuyant sur un processus dynamique de fertilisation croisée des connaissances et compétences, le phénomène d'hybridation traduit la volonté de deux firmes aux ressources, capacités et compétences distinctes de croiser et d'associer progressivement leur organisation et leur management afin de partager une dynamique de croissance supérieure. Ceci doit être réalisé en construisant des avantages concurrentiels autonomes et spécifiques pour chacune.

¹² Placée en redressement judiciaire en décembre 2005, la société toulousaine Nomatica a été rachetée par Expansys en février 2006.

Une étude de cas peut nous montrer comment le processus se déroule concrètement.

Le cas Château Online.

Nous avons évoqué précédemment les particularités de la vente de vins en ligne, un domaine de vente de biens matériels où règne à la fois l'effet podium et la longue traîne. Actuellement, l'intensité concurrentielle sur le marché des vins en ligne s'élève, en raison de l'arrivée de nouveaux entrants (Millésima et Lavinia notamment), mais aussi à cause des leviers de différenciation désormais à disposition des cybercavistes. Par ailleurs la marge dégagée sur les grandes appellations reste faible dans un secteur où plus le vin est réputé, moins il est rentable à commercialiser en ligne. Cela concerne à la fois les grandes appellations en primeur pour lesquelles la disponibilité reste faible donc les sources de gain réduites, ainsi que certains bons vins déjà disponibles, mais que les start-up doivent savoir ignorer faute d'être en mesure de mobiliser des ressources financières suffisantes par rapport à la marge opérationnelle dégagée. Hormis pour Millésima et 1855.com, la mise à disposition à domicile de vins dont le prix unitaire est situé entre 10 et 12 euros, reste le cœur de métier de tous les cybercavistes (y compris celui du leader européen Majestic Wines). La construction de l'avantage concurrentiel est donc particulièrement ardue. Elle est fondée à la fois sur le *marketing* et la *logistique*, dans une logique typique d'effet podium.

C'est dans ce contexte que Château Online s'est imposé : Le cybercaviste en ligne avouait plus de 70 000 clients actifs avec un taux de fidélisation de 70 % en novembre 2005. La société, fondée en mars 1998, a connu plusieurs levées de fonds depuis sa création. Selon Les Échos (17 mars 2003), elle aurait ainsi englouti plus de 26 millions d'€ de capitaux¹³, sans dégager le moindre bénéfice jusqu'en 2004. En Janvier 2002, Château Online avait pourtant encore réussi à lever 5,34 millions d'€ auprès de ses actionnaires (le fonds d'investissements privé

¹³ Une autre source (l'Expansion du 21 Novembre 2001) chiffre à 200 millions de francs (soit 31 millions d'€) la levée de fonds réussie par Château Online entre sa création en 1998 et le début de l'année 2002.

américain Mousse, Alain Tingaud Investissement, Art Alliance et Net Partners).

Évidemment le cybercaviste n'a pas été épargné par la crise de la nouvelle économie. La réduction de l'activité et le dégonflement de la bulle ont conduit Château Online à opérer une très forte restructuration en 2002, sans doute provoquée par l'arrivée des nouveaux partenaires lors de sa dernière levée de fonds. Le e-distributeur aurait divisé ses coûts fixes par deux, réduit ses effectifs de 60 à 30 personnes et divisé par huit ses coûts de marketing, gagnant ainsi 12 points de marge (Les Échos, cité). Désormais, les dépenses de marketing publicité représenteraient moins de 5 % du chiffre d'affaires selon Christophe Poupinel, son PDG (JDNet, 12 mars 2003).

Or en mars 2003, au plus fort de la « déprime financière », le producteur Henri Maire (producteur et négociant de vins du Jura, qui possède une exploitation de 300 ha mais pas de site de vente en ligne) est entré dans son capital, initiant un processus d'hybridation fondé sur une certaine complémentarité des métiers. Pour évaluer le risque que prenait cette entreprise « brick and mortar » examinons les atouts de Château Online.

La première source d'avantage réside dans son marketing. Le cybercaviste a compris qu'engendrer un premier achat par Internet demeure un processus complexe. Dans un premier temps, l'entreprise s'est adjoint les services d'un expert réputé, J.M. Deluc un ancien sommelier du Ritz, pour rassurer le client et réduire les asymétries d'information. Mais la stratégie la plus opportune a consisté à proposer aux internautes une offre claire et précise, souvent exprimable en quelques mots, sans trop de risques pour le client : le fameux *effet podium*.

Château Online a rapidement développé, dans un second temps, un *dispositif de fidélisation* bâti autour de newsletters événementielles envoyées hebdomadairement à plus de 450.000 abonnés ainsi que sur un programme plus spécifique : le *Paradis*, pour les clients actifs dépensant plus de 3.000 euros annuellement. Il

leur propose des offres exceptionnelles, des services privilégiés et personnalisés, sous la forme de dégustations de vins ou encore d'un diagnostic gratuit de leur cave ou plus simplement d'une participation à des ventes aux enchères réalisées en collaboration avec Artus Enchères. À l'instar d'Amazon, Château Online met à disposition un espace virtuel de discussion et d'échanges pour chacun des vins proposé à la commercialisation. Le cybercaviste offre ainsi à ses visiteurs des avis indépendants et précis sur l'ensemble de son offre, qui viennent compléter les avis de ses propres experts. La start-up s'appuie ensuite sur ces avis de clients, mis en ligne automatiquement et en temps réel, pour conforter et souligner la qualité de sa sélection à tel point qu'ils deviennent naturellement des arguments majeurs de vente. Le taux de conversion des visites, directement mesuré sur le site, s'en est trouvé dynamisé. La gestion des asymétries informationnelles est ainsi garantie.

On peut ainsi affirmer que fort de cette politique marketing volontariste, Château Online est devenu le numéro un de la vente aux enchères de vin en France. Mais c'est bien en se focalisant sur une stratégie de podium qu'il a vraiment réussi. Il propose désormais 5.000 références qui se répartissent très précisément en trois gammes de produits : la *sélection Château Online* proprement dite, construite autour d'environ 1.000 vins et réalisée par son comité de sommeliers (le podium), les 500 vins qui sont proposés en primeurs et qui constituent la gamme d'appel à destination des internautes (l'effet solde que l'on retrouve dans la high tech¹⁴), tandis que la *grande cave* bâtie autour de 3.500 références de Bordeaux sert d'image haut de gamme vis à vis d'une clientèle toujours plus exigeante mais pas forcément disposée à acheter ces vins toutes les semaines (c'est la « longue traîne »).

En pratique donc, le cybercaviste a développé *un seul podium* de 1000 crus, dont il sait déjà posséder la disponibilité en plate-forme logistique. Les autres 4000 références ne sont pas directement disponibles et Château Online ne peut les mobiliser qu'au travers d'une chaîne lo-

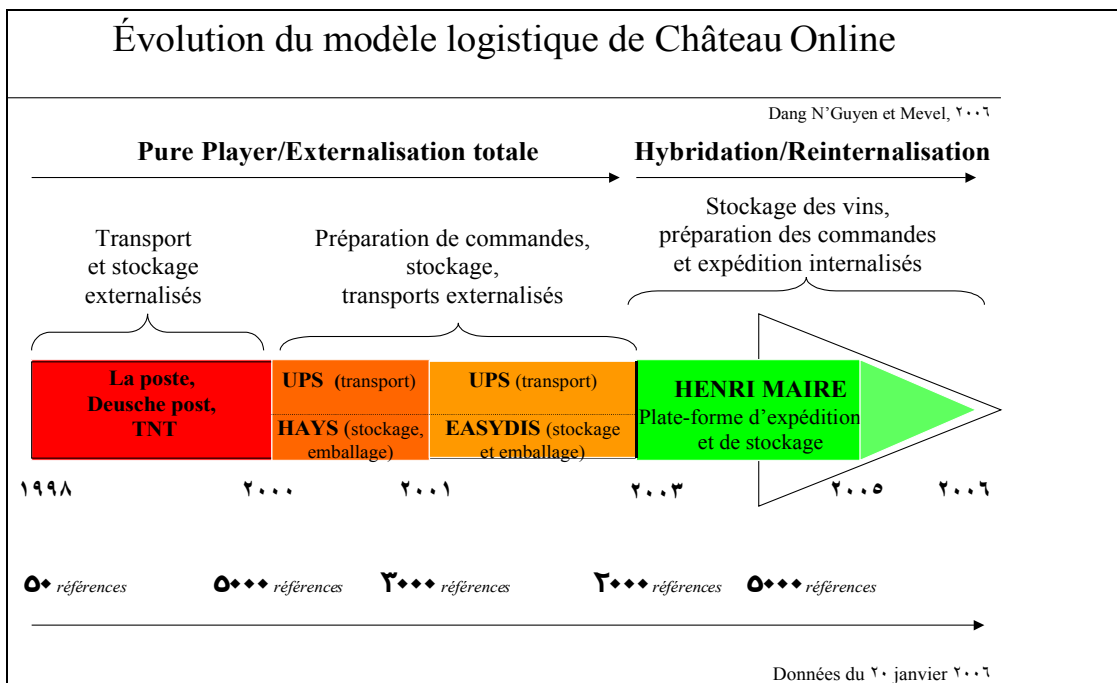
¹⁴ Pour le vin les soldes jouent à l'envers du temps : plus un vin est jeune, plus il est meilleur marché

gistique organisée en flux tendus depuis le lieu de production et dont le coût s'avère particulièrement exorbitant et la performance modeste. Ainsi la validité du modèle repose entièrement sur l'aptitude de Château Online à mettre en valeur et à faire vivre son podium, tout en minimisant les frais de livraison au travers de flux poussés depuis la plate-forme Henri Maire, dont le rôle ici est essentiel.

Dans l'univers du vin en ligne, aucune référence n'est standardisée (les terroirs sont des éléments de différenciation, mais les années également). Face à une offre vinicole désormais mondialisée, à la complexité et à l'atomicité du marché des vins, l'internaute ne possède plus les connaissances suffisantes pour analyser l'ensemble des données disponibles. C'est le caviste en ligne qui opère pour lui. Le degré de confiance accordé par le consommateur à la qualité de la sélection gérée par le cybercaviste reste essentiel et c'est sans conteste l'aspect le plus délicat du *business model*. C'est son métier premier, celui où l'entreprise joue chaque jour son image de professionnel du vin et engage sa crédibilité. La qualité de l'offre sélectionnée en ligne (le podium) est au final le premier critère de ré-achats ; tout le reste (fidélisation, cata-

logue, newsletter, forums...) en découle. Les aspects informationnels du podium sont donc aussi importants que les considérations logistiques : Le **contrat de valeur** que propose Château Online à l'internaute se matérialise par sa capacité à délivrer la bonne information au bon moment (résolution de la problématique marketing au sein *du front office*) afin de mettre à disposition au moindre coût, la juste quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où une demande existe (résolution de la problématique logistique du *back office*).

Car le management logistique n'est pas oublié par l'organisation, aussi bien du côté du petit *sourcing* (approvisionnement domestique) que du grand *sourcing* (depuis l'étranger). D'ailleurs le taux de croissance annuel du chiffre d'affaires (+ 30%) de Château Online, ne va pas sans lui poser de sérieuses difficultés logistiques. C'est bien celui-ci qui a la lourde tâche de traduire en chiffre d'affaires le taux de service défini par le marketing. Une illustration du poids de cette contrainte est révélée par le fait que Château Online ne sait toujours pas commercialiser des vins référencés à moins de 5 € la bouteille. On peut représenter le poids de la contrainte logistique par le graphique suivant.



Pour résumer, de 1998 à 2000, Château OnLine est une startup parmi d'autres qui découvre le

métier dans lequel ses fondateurs l'ont lancée. Et au début, l'entreprise ignore tout de la lo-

gistique et fait confiance à des partenaires de proximité, La Poste pour le marché français, Deutsche Post pour le marché allemand et TNT. Mais la qualité de service de ce dernier n'est pas au rendez vous, et le cybercaviste pense à cette époque que c'est un élément clef de la différenciation et de la satisfaction des clients (première intuition correcte). Il se tourne donc vers UPS et Hays, ce qui lui assure une qualité de prestation logistique de très haut niveau mais à un coût très important. Là dessus, le dégonflement de la bulle, la lenteur de décollage du marché rendent le modèle d'affaires de Château Online très incertain, ce qui conduit à la reprise en main évoquée plus haut. Il faut aussi réduire les coûts logistiques et abandonner Hays et UPS.

C'est dans ce contexte qu'intervient le processus d'hybridation. Le partenariat avec Henri Maire en 2003 a permis de relever le défi logistique à moindre coût. C'est ce que montre la partie droite du graphique. Château Online a abandonné son système externalisé de traitement des commandes, désormais assuré par le négociant jurassien. Celui disposait déjà d'un vaste entrepôt de 10.000 m² et expédiait plus de 100.000 commandes par an. L'adjonction des commandes de Château Online lui a donc permis, de son côté, d'augmenter son activité de 25 %. Cette hybridation s'est accompagnée de la définition de la stratégie « podium » décrite précédemment.

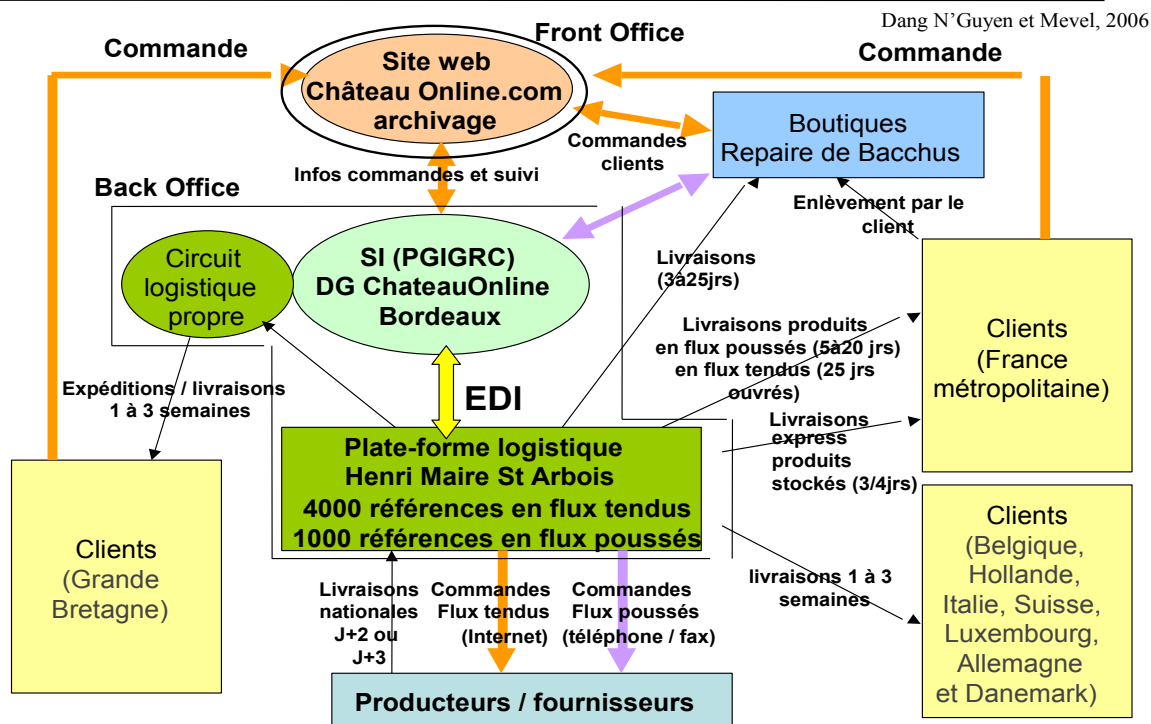
À l'époque, un des concurrents les plus proches de Château Online, Wineandco, avait fait l'objet d'un rachat suivi d'une consolidation, par le groupe LVMH qui avait été son partenaire historique. Malgré cet appui qui avait permis à Wineandco d'accéder à un approvisionnement garanti en Champagnes et Spiritueux tout en offrant un circuit de distribution en ligne au groupe de Bernard Arnault, Wineandco n'était pas parvenue à passer devant ChâteauOnline. La consolidation correspondait à une reprise en

main par LVMH. Mais sans doute WineandCo n'avait pas bien perçu l'importance de l'effet podium.

La dernière étape de l'hybridation pour Château Online s'est produite récemment. En 2005 le groupe caribéen CL Financial (Trinité et Tobago), spécialisé dans la distribution de vins et spiritueux, a acquis 100 % de son capital (hybridation financière), tout en préservant le partenariat avec Henri Maire. L'objectif stratégique de ce rachat était, d'une part, de faire bénéficier le cybercaviste français des marques de spiritueux et du réseau de distribution anglo-saxon de la multinationale caribéenne et d'autre part de faire profiter son nouvel actionnaire de la notoriété de la start-up en France et en Europe. CL Financial, authentique *brick and mortar company*, poursuit une ambitieuse stratégie vis à vis du Web qui l'amène, par intermédiation financière, à tenter de faire bénéficier ses marques de la puissance du commerce en ligne (les neuf sites européens de Château Online).

L'hybridation va donc bénéficier aux deux organisations à travers des apprentissages mutuellement partagés. CL Financial a maintenu l'organisation logistique du cybercaviste. Par ailleurs l'hybridation s'est poursuivie en 2006 avec le rachat par Château Online aidé de son nouvel actionnaire, des boutiques (caviste) « Le Relais de Bacchus », qui permettent à ChâteauOnline de faire la promotion de ses produits à l'occasion d'événementiels. Le schéma suivant nous montre la flexibilité logistique dont s'est désormais doté Château Online qui arrive ainsi à gérer plusieurs types de demandes dans des conditions de qualité de service différenciée, et dans des conditions d'offre hybride. Mais comme il était dit plus haut, le cœur du système réside dans l'exploitation de l'effet podium, que le processus d'hybridation initié avec les Vins Henri Maire puis avec CL Financial a permis d'asseoir.

Le modèle Château Online après hybridation



2.3.2 Les apprentissages croisés du brick and mortar et des pure players.

Le retournement du cycle boursier à partir du second semestre 2003 a offert aux startups qui ont survécu au dégonflement de la bulle, l'opportunité de trouver une bouffée d'oxygène financière. Certaines comme Rueducommerce.com, Meetic ou Aufeminin.com ont saisi cette chance en bénéficiant d'une introduction boursière. D'autres comme Grosbill ou MisterGoodDeal ont tenté la voie de l'hybridation financière. Mais des tendances nouvelles apparaissent.

En 2005, la croissance du e-commerce n'a pas été homogène pour l'ensemble des secteurs concernés. Par exemple, le secteur des produits high-tech et de l'électronique grand public est passé d'une croissance de 41 % en 2004 à seulement 35 % en 2005. L'année 2005 a été plus tendue pour de nombreux acteurs du e-commerce et notamment pour ceux qui ont vécu un ralentissement remarqué d'un des secteurs historiques d'Internet (high-tech et électronique grand public) à savoir GrosBill, MisterGoodDeal, Nomatica repris par eXpansys début 2006,

Top Achat / Clust racheté par Alapage (Groupe France Télécom), ou encore Pixmania consolidé au sein de Dixons (mars 2006). Le ralentissement du secteur a donc contribué à accélérer le processus d'hybridation et renforcé ainsi les compétences numériques des firmes traditionnelles.

Les rapprochements amorcés entre Auchan et GrosBill (juin 2005) ou entre M6 et MisterGoodDeal (novembre 2005) sont donc annonceurs de transferts dynamiques de savoirs ainsi que d'un processus volontariste de fertilisation croisée des compétences susceptibles de guider les partenaires vers l'acquisition d'avantages concurrentiels autonomes et durables. L'hybridation apparaît ainsi comme le résultat d'un processus d'intégration au travers duquel une firme traditionnelle cherche à acquérir, auprès d'une *jeune pousse*, les compétences clés susceptibles de lui ouvrir la voie vers la maîtrise de facteurs clés de succès propres à l'économie numérique.

Les apprentissages progressivement opérés par les startups en matière de e-commerce, notam-

ment dans le champ du marketing et de la relation CRM, se diffusent donc dans l'ancienne économie. Ainsi, le management de Casino dit avoir beaucoup appris de l'acquisition de Cdiscount en matière de construction et de développement d'un site Internet (gestion de la structure conditionnelle d'accès à l'information, du club de fidélité, compréhension des modes consommateurs des communautés). Il s'agit alors pour le groupe de GMS (Grande et Moyenne Surface) de savoir recréer en ligne le plaisir de consommer. Dans le même temps, les compétences logistiques détenues par une firme *brick and mortar* telle que LVMH viennent compléter et garantir à Wineandco la mise en œuvre d'un taux de service plus en rapport avec les attentes des clients du cybercaviste. L'hybridation profite donc aux deux partenaires.

Le phénomène d'hybridation a aussi permis aux *brick and mortar* de comprendre que, dans Internet, les consommateurs se montrent généralement prudents et qu'ils sont plus sensibles à la bonne expérience en ligne et à la notoriété de la marque ou de l'enseigne qu'à une stratégie de prix très agressive. De ce point de vue leur comportement ne diffère guère de celui qu'ils adoptent dans le monde « réel ». Les *brick and mortar* ont aussi découvert que la fidélisation de l'internaute ne passe pas prioritairement par des actions classiques (cartes de fidélité, prix préférentiels) mais bien par la maîtrise d'un taux de service optimal seul garant des promesses faites aux internautes.

Les firmes traditionnelles, ont par ailleurs appris que pour le cyberacheteur, la commodité, l'ergonomie et le confort de recherche voire d'accès à des produits qu'il sait ne pas trouver à proximité, constituent autant de facteurs motivants. Par ailleurs, l'hybridation a révélé l'intérêt que le client en ligne porte aux différents services proposés, notamment ceux jugés les plus intéressants : la garantie satisfait ou remboursé, la livraison express et le paiement fractionné, en particulier pour les achats conséquents (sites de vente de meubles, de bijouterie ou même de high-tech). La possibilité de retirer les articles en magasin est un autre service que les internautes apprécient beaucoup ; les *brick and mor-*

tar doivent tenir compte de tous ces éléments dans l'optique d'une stratégie multicanal bien maîtrisée.

Les start-ups ont également démontré qu'en matière d'acquisition de nouveaux clients, il semble indispensable de disposer en interne des compétences susceptibles de faire émerger des partenariats diversifiés afin de gérer des campagnes ponctuelles de publicité en ligne (bannières et liens sponsorisés). La construction et la maintenance d'un réseau de partenaires dont les clients-cibles revendiquent un fort pouvoir d'achat est par exemple un facteur-clé permettant d'envisager la baisse du coût marginal d'acquisition d'un nouveau client.

L'hybridation a aussi permis de mesurer que le véritable défi dans le commerce en ligne reste la maîtrise des fondamentaux, ce qui signifie que les entreprises traditionnelles qui se lancent dans le « e-commerce » doivent chercher à progresser, en termes de qualité, de logistique, de disponibilité et de mise à disposition des produits et de services. La qualité délivrée en ligne est un concept important, notamment dans le contexte du développement d'un Web « 2.0 » plus participatif sur lequel les rumeurs peuvent se propager rapidement et faire perdre toute crédibilité à une enseigne. La stratégie de l'effet podium est à cet égard au cœur du système.

D'ailleurs, pour de nombreuses firmes traditionnelles, il y a désormais urgence à commencer à évoluer vers un modèle d'affaires hybride de type *click and mortar*. En effet, la croissance du e-commerce est maintenant soutenue par de nouveaux secteurs qui accusent une forte montée en puissance en 2005, tels que le secteur des biens d'équipement de la personne, de la maison, ainsi que la parfumerie/cosmétiques. L'irruption de ces nouveaux secteurs dans Internet s'opère en même temps que la féminisation des acheteurs en ligne ainsi que l'arrivée de nouveaux profils de cyberconsommateurs, plus proches de ceux des clients de la vente à distance (VAD) traditionnelle. Les nouveaux acteurs qui profitent pleinement de cette nouvelle manne numérique sont notamment les grandes enseignes de distribution spécialisée, telles que Lapeyre, Ikea, Conforama, qui ont su, à partir de

2002, rapidement rejoindre un modèle hybride *click and mortar*. Ces firmes commencent à générer des ventes en ligne remarquables, en termes de business direct ou indirect. Ces enseignes ont compris qu'Internet et une stratégie multicanal leur permettent d'étendre leur zone de chalandise tout en préparant et en anticipant l'ouverture de magasins dans de nouvelles zones commerciales.

À terme, l'explosion des revenus générés par une entreprise *pure player* positionnée sur le secteur des ventes privées comme Vente-privée.com l'initiateur du modèle, ne laissera sans doute pas indifférent quelques grands groupes *mortar* du secteur des enchères ou de la vente à domicile. En recréant en ligne le plaisir de consommer, Vente-privées.com tente de canaliser la dimension d'achat impulsif en fonction du besoin d'animation commerciale du cyberacheteur via une présentation particulière des produits en ligne. Le commerce électronique n'a pas fini d'étonner.

CONCLUSION.

Dans ce papier nous avons montré que les facteurs clés de succès dans le commerce électronique ne sont pas forcément ceux que l'on imaginait. Les entreprises du e-commerce qui ont le mieux réussi ont su d'abord traiter de façon satisfaisante tous les problèmes d'asymétries informationnelles qu'engendre la vente à distance, grâce en particulier au conseil gratuit, une véritable institution du Net. Si l'effet de réseau y est aussi un déterminant essentiel du succès, savoir le capter ne se fait pas en « brûlant des liquidités » mais en s'appuyant sur des partenariats et un référencement ciblé auprès des « aiguilleurs du Net » que sont devenus les moteurs de recherche, portails et autres « shopbots ». L'avantage concurrentiel s'établit aussi en construisant soigneusement une gamme de biens ou de services qui rassurent le client tout en lui fournissant une « valeur » satisfaisante. Les entreprises du commerce électronique qui doivent livrer à domicile, ont mis en place des modèles logistiques fondés sur la réduction drastique des gammes afin de garantir le délai d'acheminement et la qualité de service. C'est

ce que nous avons appelé « l'effet podium ». Celui-ci ne dispense pas les entreprises de la « Net économie » de disposer dans le même temps de gammes larges de produits rarement vendus, ce que Anderson nomme la « longue traîne ». Mais ceux-ci n'obéissent pas du tout au même modèle de vente.

Dans le mouvement actuel de rapprochement entre les entreprises de l'« ancienne » et de la « nouvelle » économie, les premières ont donc la possibilité de tirer parti des leçons de l'expérience acquise par les secondes.

Mais la problématique du développement du commerce électronique ne s'arrête pas là. Il convient maintenant de déterminer de façon quantitative l'impact de l'effet podium, la gestion simultanée des stocks et de la dynamique tarifaire, ou enfin la place relative de la « longue traîne » et de l'effet podium. Il convient aussi d'apprécier à sa juste mesure (ie de façon quantitative) le phénomène d'hybridation. Mais ce travail de longue haleine ne peut pas être entrepris sans une vaste collecte de données qui exige un programme de recherche de plusieurs années. C'est à celui-ci que nous allons nous atteler.

BIBLIOGRAPHIE.

- Akerlof G., The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism, The Quarterly Journal of Economics, vol.84., p.488-500, 1970.
- Anderson C. « The Long tail », <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>
- Arrègle J.L., L'approche fondée sur les ressources, dans Arrègle J.L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P., dans Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations, p.193-196, Economica, 2000.
- Barreyre P.Y., The concept of impartition policies : a different approach to vertical integration strategies, Strategic Management Journal, vol.9, 1988.
- Benghozi P.J., Organisation des firmes et transformation des chaînes de valeur dans l'Internet, 3ème école thématique du GDR TIC et société (CNRS/Paris /ADIS), Modèles et Modélisation de l'Internet, Batz sur Mer, 5 au 9 septembre 2005.
- Behr Noémie, L'automobile prend le virage du numérique, CERNA, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Influx, n°4, septembre 2001.

- Benoliel M. and Cashdan L., *Done Deal: Insights from Interviews with the World's Best Negotiators*, Adams Media Corporation, 2005.
- Biglaiser, G., *Middlemen as experts*, *Journal of Economics*, vol. 24, n°2, Summer, p. 212-223, 1993.
- Boisvert H., cité dans Bouquin H., *Comptabilité de gestion*, p.42, *Economica*, 2000.
- Brousseau E. *Commerce électronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir*, *Economie et Statistique*, n°339-340, p. 147-170, 2000.
- Coase R.H., *La nature de la firme*, *Revue Française d'Economie*, Vol.2, p.133-163, Hiver 1987.
- Commons J.R., *Institutions : Its Place in Political Economy*, University of Wisconsin Press, Madison, 1934.
- Coriat B. et Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, *Le Livre de Poche*, Collection Références, Paris, p.46-70, 1997.
- Dang N'Guyen G. et Mevel O., *Nouvelle et ancienne économie : vers une hybridation réussie ?*, 3ème école thématique du GDR TIC et Société (CNRS/Paris /ADIS), *Modèles et modélisations de l'Internet*, *Batz sur Mer*, 5 au 9 septembre 2005.
- d'Aveni R., *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, 1994.
- Debril Thomas, *Le marché et la qualité*, dans G. Minguet et C.Thuderoz, *Travail, entreprise et société*, Paris, PUF, 2005.
- Desreumaux A., *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, dans *Revue Française de Gestion*, n°107, jan-fev., 1996.
- Dornier P.P. et Fender M., *La logistique globale- Enjeux, Principes, Exemples*, Les Editions d'Organisation, Paris, 2001.
- Feldman M.S. et March J.G., *L'information dans les organisations: un signal et un symbole* dans *Décisions et Organisations*, p.255-275, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- Gensollen M., *La création de valeur sur Internet*, in *Réseaux* n° 97, p. 23, 1999.
- Gensollen M., *Marché électronique ou réseaux commerciaux*, *Revue Economique*, vol 52, Hors Série *Economie de l'Internet*, p 137-161, 2001.
- Heizmann R. et Dayan M., *Tableau de bord du commerce électronique*, Ministère délégué à l'industrie, Mission pour l'Economie Numérique, Services des études et des statistiques industrielles, 5ème mise à jour, avril 2004.
- Hussherr F.X. et Néron S., *Comportement de l'internaute : comment recruter, fidéliser et rentabiliser son audience*, Editions Eyrolles, 2002.
- Internet.gouv.fr, *Les principales dispositions de la Loi pour la Confiance dans l'Economie Numérique (LCEN)*, <http://www.internet.gouv.fr/>
- Isaac H., *Technologie de l'information et management : la nouvelle frontière éthique de l'entreprise*, *Cahiers de recherche du CREPA*, Université Paris Dauphine, 2002.
- Julien P.A., Andriambeloson E. et Ramangalahy C., *Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre*, 6ème congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, octobre 2002.
- Lambert D.M., *The Development of an Inventory costing methodology: A study of the Cost Associated with Holding Inventory*, Chicago, National Council of Physical Distribution Management, p.7, 1976.
- Le Moigne J.L., *Vers un système d'information organisationnel ?*, *Revue Française de gestion*, p.21, novembre-décembre 1986.
- Licoppe C., *Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur Internet : vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique*. *Revue Economique* 52, p. 191-212, 2001.
- Mével O., *Pourquoi les cyberdistributeurs ont-ils échoué ?*, Colloque du GDR TIC (CNRS/ADIS), Université de Sceaux, 3 et 4 octobre 2002.
- Mintzberg, H., *Mintzberg on management. Inside our stange world of organizations*, traduction française, Les Editions d'Organisation, 1990.
- Orange G., *Sélection adverse*, dans *l'Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz, 1999.
- Pick J.D., Schneider D., Schnetkamp G., *e-markets: les nouveaux modèles du B to B*, First Editions, 2001.
- Porter M.E., *Competitive advantage*, New-York, The Free Press, 1985; trad.française, *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986.
- Porter M.E., *Choix Stratégiques et Concurrence*, *Economica*, Paris, 1998.
- Rallet A. *Du commerce électronique à l'électronisation du commerce*, *Réseaux*, n° 106, p 19-72, 2001.
- Reix R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert Gestion, 4ème édition, 2002.
- Samii A.K., *Stratégies logistiques : fondements, méthodes, applications*, 2ème édition, Dunod, 2001.
- Simon H.A., *Rational decision making in business organizations*, *American Economic Review*, n°4, p. 493-513, 1979.
- Spulber D. .F. (1996), *Market Microstructure and Intermediation*, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, n°3, Summer, p. 135-152, 1996.

Shapiro R. et Heskett J.L., Logistics Strategy, West Publishing, 1985.

Tran S., Place de marché électronique et pouvoir de marché dans l'industrie automobile, in dossier Technologies de l'information et de la communication : approches croisées, n°59, Sciences de la société, mai 2003.

Williamson O.E., Market and Hierarchies, Free Press, New York, 1975.

Williamson O.E., Opportunism and its critics, Managerial and Decision Economics, Vol. 14, p.97-107, 1993.

Zeman, J., *Le concept d'information dans la science contemporaine*, Compte-rendu du Colloque de Roy-aumont, Les Editions de Minuit, Paris, 1965.

LES BULLETINS RÉCENTS.

Année 2006.

8-2006. Jullien N., Zimmermann J.-B. Free/Libre/Open Source Software (FLOSS): lessons for intellectual property rights management in a knowledge-based economy.

7-2006. Demazière D., Horn F., Jullien N. How free software developers work. The mobilization of "distant communities".

6-2006. Pénard T., Poussing N. Usage d'Internet et capital social.

5-2006. Masclat D., Pénard T. Pourquoi évaluer son partenaire lors d'une transaction à la eBay ? une approche expérimentale

4-2006. Dang Nguyen G., Genthon C. Les perspectives du secteur TIC en Europe.

3-2006. Boutet A., Tréllu H. Appréhender les territoires de la réalité et de la virtualité à travers la création d'un site de « quartier » : l'exemple de « Couleur quartier » à Kérourien (Brest)

2-2006. Martin L., Pénard T. Pourquoi les entreprises bretonnes veulent-elles disposer d'un site Web ?

1-2006. Naccache P., Urien B. Du temps GMT au temps BMT : une interprétation de l'échec de l'Internet Time au regard de l'épistémologie réaliste critique.

Année 2005.

10-2005. Pennec S., Les techniques favorisant la mobilité, équipements privilégiés par les personnes en situation de handicaps. Présenté au colloque Les nouvelles technologies dans la Cité, Rennes, Université Rennes 1, 9 décembre 2004.

9-2005. Jullien N., Zimmermann J.-B. Peut-on envisager une écologie du libre favorable aux nuls ?

Responsables de l'édition : Godefroy Dang Nguyen, Nicolas Jullien.

Contact : Nicolas Jullien

M@rsouin
GET - ENST Bretagne
CS 83818, 29238 Brest CEDEX 3

Marsouin@infini.fr
(0)229 001 245