

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE : ÉVOLUTION OU RÉVOLUTION ?

Avec

Catherine BARBA

Associée et Directeur Général de Digital Commerce Factory

Pierre ALARCON

Direction Solutions E-Commerce et Relation Clients de SFR

Jean-Rémi GRATADOUR

Directeur e-commerce de Geopost

Henri ISAAC

Directeur académique à la Rouen Business School

Patrick OUALID

Directeur des nouvelles activités de Pixmania

Débat animé par

Pierre VOLLE

Professeur de management à l'Université Paris-Dauphine
Fondateur du *Center for Customer Management*

Ce débat interroge la jeune histoire du commerce électronique. Comment le situer par rapport au commerce physique et à la vente à distance ? La place du client change-t-elle ? Quelle part a ce nouveau commerce dans le processus de mondialisation ? Quelles hypothèses peut-on faire sur les perspectives à cinq ans ?

1. LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE CONSTITUE-T-IL UNE RÉVOLUTION COMMERCIALE ?

P. Oualid : De mon point de vue, Aristide Boucicaut avait déjà tout inventé, ou presque, en matière de commerce moderne¹ : les prix fixes, la mise en avant des produits, etc. Pour moi, le e-commerce n'est pas une révolution ; c'est d'abord une évolution du commerce. Tout tend à démontrer cela. Certes, le commerce électronique constitue un cycle majeur, à l'instar de la distribution de masse durant les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, celle du discount et du libre-service. Certes, le commerce est décuplé par les outils technologiques. Pour autant, le commerce électronique reste fondamentalement du commerce.

J.-R. Gratadour : Le commerce électronique est une évolution de la vente à distance ; il s'inscrit dans le droit fil de ce qui se pratiquait depuis son origine, c'est-à-dire proposer des catalogues exhaustifs à des clients et ce quelle que soit leur localisation. Ce sont les premiers catalogues, associés à la livraison postale, qui ont permis de voir émerger ce que l'on a ensuite appelé la vente à distance, qui n'était au départ que la vente par catalogue de produits destinés aux fermiers américains. Internet s'est donc inscrit dans ce prolongement.

H. Isaac : La vente à distance n'est effectivement pas nouvelle en tant que telle, puisqu'elle a été l'une des principales modalités du commerce, particulièrement aux États-Unis et au Canada, pour certaines catégories de produits qui étaient peu disponibles dans les zones rurales. Toutefois, dans le commerce moderne, dont le développement est

alimenté par l'urbanisation, le client se déplace pour acquérir une marchandise. Or le commerce électronique modifie la nature du mouvement : la marchandise va au client, modifiant profondément les circuits logistiques pour de nombreuses catégories de produits échappant bien souvent, jusqu'alors, à la vente à distance.

P. Alarcon : Le commerce électronique est porté par la « webisation » générale de la société (Internet partout et pour tous). Il s'agit donc avant tout d'une transposition d'un secteur économique sur le Net. Ceci dit, il s'agit aussi d'une révolution, dans le sens où cela modifie profondément nos comportements d'acheteurs. Les clients ont désormais la possibilité d'être plus intelligents par rapport aux messages publicitaires qu'ils reçoivent. Au commerce électronique est aussi associé l'effondrement des supports papier et le recul de tous les médias au profit de l'Internet.

P. Oualid : Il me semble que la transparence des prix et des stocks constitue sans doute la différence la plus marquante avec le commerce traditionnel. L'usage des comparateurs de prix, par exemple, qui offrent la possibilité de comparer des centaines de milliers de références vendues par des centaines de marchands, est une nouveauté. Ceci dit, ici encore, Internet permet de faire plus rapidement et plus facilement quelque chose qui se faisait déjà avant.

J.-R. Gratadour : Je crois que la rupture essentielle se situe à deux niveaux. Tout d'abord, c'est une forme de vente à distance qui exploite les ressources du numérique. Les formes de prospection liées au papier – le courrier et le catalogue – sont progressivement abandonnées. La seule vraie révolution, c'est finalement celle du support, qui dépasse très largement le commerce. A partir du moment où on change de support, c'est comme lorsque l'on passe de la pierre

¹ Cf. M. Miller, *Au Bon Marché ou le consommateur apprivoisé*, Paris, Belin, 1987.

au papyrus, du papyrus au papier imprimé : tous les paradigmes sont bouleversés². Par ailleurs, le commerce électronique se globalise, je dirais par construction, ce qui n'était pas le cas des formes de vente à distance antérieures qui, elles, étaient profondément domestiques. Une frontière matérielle et géographique qui enferme les vendeurs à distance dans leurs territoires d'origine. Ces frontières s'abaissent, et ne cesseront de s'abaisser. C'est là où il y a une révolution. Révolution du support, de la grammaire de cette vente à distance qui passe du papier au numérique, associée à une révolution du rapport à la frontière.

P. Oualid : La connaissance client est certainement plus fine que celle que l'on peut élaborer dans le commerce traditionnel. Cela dit, là encore, la possibilité d'envoyer un courrier ciblé en fonction du comportement d'achat révélé par la carte de fidélité existe depuis déjà presque vingt ans. Les commerçants n'ont pas attendu le commerce électronique pour faire du marketing individualisé.

C. Barba : Le e-commerce est avant tout du commerce, et pourtant c'est bel et bien une révolution ! Car il appelle une façon résolument nouvelle de penser client et organisation d'entreprise. Sur Internet, les rapports de force, la dynamique concurrentielle, les facteurs clés de succès ne sont pas les mêmes que dans le commerce physique. Il faut compter avec des acteurs 100 % numériques qui jouissent d'une plus grande liberté pour fixer leurs prix. Il faut compter avec davantage de concurrents, qui ne sont qu'à quelques millimètres au bout du doigt du client...

H. Isaac : On assiste à des modifications substantielles des leviers marketing ou des modes de paiement et de livraison, ces pro-

cessus utilisant des technologies et des méthodes jusqu'alors inconnues. De ce point de vue, on peut estimer qu'il s'agit bien d'une révolution. En conséquence, d'ailleurs, nombre d'acteurs traditionnels du commerce, véricistes inclus, rencontrent des difficultés d'adaptation, ne maîtrisant ni les ressources ni les compétences liées au e-marketing, à la gestion de la relation client en ligne ou à la logistique.

P. Alarcon : Le e-commerce nécessite de la part du commerçant une forte maîtrise des leviers d'action et des outils de suivi de son activité. Le secteur du commerce électronique a donc créé de nouveaux métiers, avec des directions commerciales et techniques numériques. On assiste également à des transformations importantes de nombreux métiers, comme la logistique, qui constitue un facteur clé de succès. Compte tenu de ces transformations, on observe un fort développement des formations spécialisées.

P. Oualid : Si l'on sort de la distribution classique, le commerce électronique a donné lieu à des formes d'échange originales, comme le C2C³. Le fait de pouvoir acheter ou vendre à n'importe qui dans le monde (aux Etats-Unis des centaines de milliers de personnes vivent de cette activité, par exemple) constitue effectivement une révolution. Par ailleurs, si l'on ne se cantonne pas aux produits physiques, si l'on parle de dématérialisation des offres et des services, le numérique a effectivement bouleversé de nombreux secteurs, comme celui des produits culturels ou de la billetterie.

H. Isaac : Il faut également noter que l'on ignore trop souvent le développement des échanges dématérialisés entre entreprises, qui ont débuté dès la fin des années 1980 grâce à l'EDI (Echange de Données

² Cf. R. Chartier, « L'écrit sur l'écran. Ordre du discours, ordre des livres et manières de lire », *Entreprises et Histoire*, n° 43, juin 2006, p. 15-25.

³ *Customer to Customer* ou « Vente entre particuliers ».

Informatisées). Cette dématérialisation des échanges a également constitué une révolution dans la conception des chaînes d'approvisionnement en production et/ou en distribution.

2. QUELLES GRANDES PHASES PEUT-ON IDENTIFIER DANS LE DÉVELOPPEMENT DU E-COMMERCE ?

P. Oualid : Il ne faut pas seulement penser l'évolution du e-commerce en termes de volume. Certes, les volumes croissent régulièrement, parallèlement à une augmentation du taux de pénétration, de la fréquence d'achat et du panier moyen. De même, on assiste à l'acceptation progressive d'un canal dont les caractéristiques technologiques font que ce sont d'abord les plus jeunes qui s'y mettent, et que ce sont d'abord les produits technologiques qui y sont vendus. Tout cela est plutôt classique. Du point de vue des entreprises, on assiste également à une concentration progressive du secteur, phénomène qui n'a rien de spécifique au commerce électronique. Si l'on veut distinguer des phases, on peut dire qu'au début, le commerce électronique était surtout tiré en avant par les *pure players*. Dans la seconde phase, celle dans laquelle nous sommes actuellement, les acteurs se rapprochent et convergent vers le multi-canal. Ainsi, par exemple, Pixmania a vocation, comme d'autres, à être présent partout où les clients sont. Nous ouvrons des magasins là où, en miroir, des enseignes spécialisées ouvrent des sites marchands. La phase la plus récente s'ouvre avec ce que l'on appelle le *social commerce*, quand mes amis m'aident à faire mes achats, quand leurs avis peuvent influencer mes propres comportements. Nous n'en sommes aujourd'hui qu'au début de cette évolution, mais, compte tenu du succès des réseaux sociaux, aucu-

ne raison de fond ne s'oppose à cette tendance.

P. Alarcon : Globalement, il me semble que l'on peut distinguer une première phase pendant laquelle il s'agissait essentiellement de présenter les produits, comme l'on peut faire dans une vitrine. L'expérience d'achat proposée par les e-commerçants était alors très réduite, proche d'un formulaire. Cette période a été accompagnée d'un marketing agressif qui s'appuyait de façon effrénée sur les courriers électroniques. Durant cette période, les clients n'étaient pas connus. Il s'agissait donc d'un marketing de masse. Cependant, assez rapidement, les *pure players* français ont tiré le marché du e-commerce, en adoptant notamment une présentation de type « bazar », ou « braderie », même si la communication faisait encore du prix le seul critère de choix. Le commerce électronique s'est ensuite progressivement transformé sous l'effet d'une densification de la concurrence. La communication s'est alors appuyée sur la largeur de gamme, sur la capacité de comparer, puis sur la richesse de l'expérience d'achat (moyens de livraison variés, moyens de paiement multiples). A partir de ce moment-là, le marketing a commencé à segmenter ses approches et à traiter des enjeux de fidélisation. Nous sommes donc passés d'un e-commerce de conquête à un e-commerce qui parle aux clients de façon individualisée, avec des propositions qui correspondent le mieux possible au profil et aux attentes des cibles. La dernière transformation réside dans l'arrivée en France de réseaux de distribution physiques qui apportent une expérience multi-canal.

J.-R. Gratadour : Je pense que l'on peut distinguer trois phases. La première va du milieu des années 1990 jusqu'à 2001 et l'éclatement de la bulle, qui est généralement considéré comme une rupture à de multiples niveaux – au niveau capitalistique, au niveau de la confiance accordée, à celui de la représentation des opportunités commerciales associées à Internet. C'est ce

qu'on pourrait appeler la phase des pionniers, la phase des chercheurs d'or, phase pendant laquelle s'est élaborée la doctrine qui a alimenté pendant plusieurs années à peu près tout le monde. Cette phase a donné lieu aux premiers géants de l'Internet et aux premières explosions des acteurs surcapitalisés avec des modèles d'affaires euphoriques, qui surfaient sur cet engouement lié aux premières autoroutes de l'information. C'est essentiellement une période d'apprentissage de la révolution numérique. Ensuite, on peut repérer une seconde phase, que les financiers appelleraient une phase de consolidation, mais que j'emploierais plutôt au sens des maçons. Ceux qui ont continué à y croire malgré l'éclatement de la bulle, et ils sont nombreux, ont dû passer d'une promesse à l'équilibre financier. Pendant cette phase, il a fallu créer les bases d'un développement ultérieur. Ces premiers e-commerçants ont été obsédés par le retour sur investissement. Le corollaire de cette focalisation a été la structuration du marché du marketing en ligne. Avant 2001, faire du marketing en ligne consistait à passer des partenariats avec des portails, Yahoo et autres. A partir des seules inventions qui ont fait le succès de Google – la publicité contextualisée dans les moteurs de recherche et le coût par clic – a été imaginée la première forme d'analyse du retour sur investissement des campagnes. Cette transformation du marketing en ligne a ramené quelque chose qui était mal connu dans quelque chose de connu, qui s'apparentait au marketing direct. Chaque annonceur pouvait désormais ramener ce qu'il investissait à un chiffre d'affaires, ce qui permettait de convaincre les financeurs du e-commerce – y compris eux-mêmes – et de continuer à aller dans cette voie. A cette période, de 2001 à environ 2005-2006, par manque de capital, les projets ne trouvaient plus preneur. Cette période de consolidation et de structuration du marketing direct par voie électronique a été suivie d'une troisième phase, celle dans laquelle nous sommes, où l'on assiste à un

renouveau de l'enthousiasme autour du commerce électronique. Cette phase d'enthousiasme a contaminé deux autres catégories d'acteurs qui étaient quasiment absents dans les deux premières phases, qui sont d'une part les distributeurs traditionnels et d'autre part les fabricants et les marques. Cette dernière phase se caractérise aussi par une forte internationalisation. Les acteurs du e-commerce doivent maintenir un fort taux de croissance envers et contre tout. Pour ce faire, ils prennent des parts de marché à la grande distribution et se tournent également vers l'international. Les *pure players* étaient peu internationaux ; ils vont maintenant chercher de la croissance à l'étranger.

C. Barba : L'histoire du e-commerce peut se lire à travers trois grandes étapes qui marquent pour les marchands une évolution de leurs enjeux. Il y a d'abord eu un enjeu technique, pour arriver à construire son environnement technologique, parvenir à afficher des offres en ligne et maîtriser toutes les étapes d'une transaction commerciale à distance : s'approvisionner, permettre au consommateur de payer en ligne, lui confirmer que sa commande a été envoyée et lui adresser une facture. Une fois l'étape technique maîtrisée, l'enjeu est devenu marketing, avec une concentration des efforts sur l'acquisition de trafic et de clients. Comment être bien positionné sur Google, attirer des visiteurs, utiliser les bons leviers, rentabiliser ses coûts d'acquisition... Le dernier enjeu relève de la fidélisation. Comment créer et développer une relation durable, faire revenir ses clients, et pour cela soigner la qualité de l'expérience d'achat, en proposant notamment une offre percutante et distinctive. Une nécessité face à des acheteurs surinformés, disposant d'outils de comparaison redoutablement efficaces, et dans un contexte de concurrence pléthorique. Plus encore que dans le monde physique, se différencier pour fidéliser ses clients est sur Internet une nécessité impérieuse.

H. Isaac : A mon sens, il est même possible de distinguer quatre phases : la phase pré-historique (1979-1995), avec l'EDI et le Minitel, voire le télé-achat ; la phase historique (1995-2002), avec la création d'Amazon et l'éclatement de la bulle Internet, phase dans laquelle le e-commerce bute dans sa progression sur une audience très masculine, qui conduit notamment à l'échec des vepécistes ; la phase de croissance (2003-2011), avec l'élargissement de l'audience grâce à la croissance du taux de pénétration de l'Internet dans les foyers et la croissance tirée par l'arrivée du haut débit ; la phase ubiquitaire, enfin, avec l'arrivée de téléphones intelligents et le développement rapide du m-commerce.

3. QUELLE EST LA PLACE DU CLIENT DANS LE E-COMMERCE ? EST-CE DIFFÉRENT DU COMMERCE CLASSIQUE ?

P. Oualid : Jusqu'à présent, même si les choses commencent lentement à changer, le commerce électronique a été essentiellement tiré par les prix bas. Comme pour tout nouveau canal de distribution, les nouveaux entrants se sont imposés par les prix. Par conséquent, la volatilité des clients a été supérieure à d'autres canaux. Mais cela n'a rien d'intrinsèque au e-commerce. On peut même penser qu'il y a une sorte de paradoxe. Si le client vient sur Internet pour trouver des prix bas, il est susceptible de changer de fournisseur rapidement, au gré des bonnes affaires qu'il aura repérées. Mais l'achat étant encore fortement anxio-gène – peur de ne pas recevoir le bon produit, au bon moment ou dans le bon état, peur de payer en ligne en laissant ses

données bancaires –, à partir du moment où le client a donné sa confiance à un marchand et que tout se passe bien, il est fort probable qu'il lui reste fidèle. On peut sans doute expliquer le succès exponentiel d'Amazon de cette façon. Dès le départ, en 1995-1996, quand ils envoyaient un produit, il y avait très peu d'erreurs. Gagner la confiance du client est un enjeu fondamental.

P. Alarcon : Dans le commerce électronique, le client est au centre, c'est lui qui a la main. Ceci constitue la différence majeure avec le commerce traditionnel. Par ailleurs, une large de gamme presque infinie peut être proposée à la vente, ce qui n'est pas envisageable dans la distribution physique. De plus, le client est à un clic du concurrent, alors que dans la distribution physique il s'agit bien souvent de mettre ses concurrents à une distance de plusieurs centaines de mètres, voire de kilomètres. Dans le commerce traditionnel, il est important que le client renonce à comparer⁴, alors que le commerce électronique joue la carte de la transparence et de la concurrence. L'autre différence majeure réside dans l'instantanéité de la décision d'achat, l'importance de l'instinct, sachant que l'envie du client peut être prise en compte vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

P. Oualid : Si on doit repérer un seul changement de fond apporté par le e-commerce, il faudrait effectivement parler de la place du client. Tous les commerçants disaient : « le client est roi ». Personne n'avait les moyens de démontrer si c'était vrai ou non. Mais personne n'avait besoin ni envie de le démontrer... d'autant que ce n'était pas vrai. Aujourd'hui, les clients ont une information supérieure à celle des soi-disant « spécialistes » car ils vont se renseigner sur le Web avant d'aller en magasin.

⁴ De fait, des moyens considérables sont mis en œuvre pour atteindre cet objectif (communication par prospectus, achats groupés lors de courses hebdomadaires, garanties de remboursement, etc.).

Désormais, quand le client se rend en magasin, il est souvent muni des fiches imprimées sur le Web ; il exige les mêmes conditions tarifaires que celles dont il peut bénéficier en ligne, ce qui perturbe sérieusement les revendeurs traditionnels. Chez Pixmania, nous offrons un contenu informatif – les fiches produit, les vidéos, etc. – qui coûte cher à produire et qui ne rapporte pas grand-chose. Les clients ont pris un pouvoir, qui est lié à l'information, à la connaissance, et à la décision. Les clients ont le choix entre de multiples commerçants. Ils ne sont plus contraints de subir la pression des vendeurs.

H. Isaac : Il me semble effectivement que la place du client est très différente dans le e-commerce, comparativement au commerce traditionnel. Le client est au centre de l'interaction marchande et transactionnelle : la marchandise se déplace jusqu'à lui. Il pilote l'ensemble de la transaction : de la sélection d'un article au règlement, le client réalise l'ensemble des processus d'une vente. Aussi, la conception du site marchand nécessite une conception *customer-centric* pour être efficace. Ne pas se mettre à la place du client dans l'univers du e-commerce est une erreur majeure de compréhension.

C. Barba : De passif et passablement informé, le consommateur est devenu, grâce au numérique, acteur et libre. Internet, avec ses comparateurs de prix, ses moteurs de shopping, ses forums, ses blogs, ses réseaux sociaux, ainsi que l'Internet mobile, permet aux consommateurs de s'enquérir, en permanence et en tout lieu, de la qualité globale et de la compétitivité de l'offre d'un marchand. Cette liberté et ce pouvoir investissent tous les canaux. Là réside pour beaucoup la plus grande révolution du numérique, en tout cas indéniablement la plus

rapide de toute l'histoire du commerce. Face à ce nouveau pouvoir du consommateur, le marchand doit changer sa façon de penser le client. Le consommateur n'est plus une cible extérieure aux messages qu'il reçoit, il est un média, un vecteur d'influence intégré à la chaîne de prise de décision d'achat. La publicité avec sa logique « descendante » ne suffit plus à influencer les comportements d'achat. Cette nouvelle liberté des consommateurs, leur prise de pouvoir amplifiée par l'extraordinaire caisse de résonance que représentent Internet et les médias sociaux, appellent une nouvelle forme de relation, plus vraie, plus transparente, plus exigeante entre un marchand et ses clients. L'empathie est plus que jamais la clé du commerce.

J.-R. Gratadour : La doctrine selon laquelle le client tire la demande, ce qui implique que la production doit s'adapter à ses attentes, existait avant l'émergence du e-commerce. L'idée qu'il vaut vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué s'est imposée progressivement dans les années 1980, avec le toyotisme, ou dans la sphère des relations entre entreprises. Tous les grands gourous du e-commerce, à commencer par Jeff Bezos⁵, Michael Dell ou Pierre Omidyar⁶, se sont appuyés sur cette idée pour la radicaliser. La centralité du client dans l'organisation est devenue le mot d'ordre de toutes ces entreprises. Toutefois la réalité du e-commerce est un peu différente de cette doctrine, et il me semble qu'il faut envisager les choses d'une manière plus critique. La demande est effectivement devenue première, le marketing numérique a considérablement amélioré la détection des attentes des clients, notamment via les fonctions de recherche de Google, et de nombreux services permettant de personnaliser les offres ont été proposés. Cependant le client a-t-il plus de pouvoir grâce à ces technologies ?

⁵ Jeff Bezos est le fondateur d'Amazon.com.

⁶ Pierre Omidyar est le fondateur d'eBay.com.

P. Oualid : La connaissance du client n'a aujourd'hui rien à voir avec celle qui prévalait il y a seulement cinq ou dix ans. Le commerce électronique tire sa force de cette connaissance client, pour deux raisons essentielles. La première a trait à la rapidité pour lancer les stimuli marketing, tester leur impact et modifier les actions en conséquence dans des délais très brefs, de l'ordre de la semaine, contre plusieurs mois dans le commerce traditionnel. La seconde a trait à la finesse de l'analyse des données client, en termes notamment de fréquence d'analyse ou de précision des comportements analysés. Les distributeurs traditionnels manquaient de données. D'une certaine manière, aujourd'hui, ils en ont beaucoup trop pour pouvoir les analyser de façon intelligible. Cela dit, certaines enseignes utilisent désormais les données de vente en ligne pour décider des assortiments en magasin, plutôt que de se reposer exclusivement sur les connaissances des services achat. C'est une vraie révolution, pour le coup.

J.-R. Gratadour : Une nouvelle forme de consommateurs et une nouvelle manière de répondre à la demande ont été produites par le commerce électronique. Mais si les e-commerçants peuvent se présenter comme les dépositaires naturels de la réponse à cette demande, peut-on pour autant dire qu'ils sont les seuls à pouvoir apporter les produits demandés, et que les distributeurs traditionnels ne peuvent répondre à cette demande de personnalisation ? La plupart des distributeurs traditionnels avaient anticipé le danger, mais ils n'avaient pas les moyens de répondre en industrialisant ces offres personnalisées. Les e-commerçants, une fois la peau de l'ours vendue, se sont tournés vers les fabricants et ont exercé une forme de pression sur eux, grâce à des

ordres de commande importants⁷. On peut donc adopter une approche critique sur ce qui a été mis en place par les e-commerçants dans la mesure où l'on a largement inventé cette nouvelle forme de consommation, et où l'on a mis en place les moyens d'encadrer les clients dans ce type de demande. Il fallait les convaincre qu'ils bénéficiaient des meilleurs prix et que la personnalisation ne pouvait passer que par ce canal. Tous les obstacles à cette vision devaient être éliminés. Il fallait donc abaisser le plus possible les frais de livraison, car, avec l'absence de rapport tactile à l'objet, c'était le deuxième frein. La personnalisation permettait aussi de justifier l'absence de contact avec le produit, puisque le produit n'existait pas au moment de la commande. La possibilité de retourner gratuitement le produit a achevé de convaincre le client hésitant. Tous les e-commerçants se sont mis à faire des variantes autour de cette matrice, pour abaisser le coût psychologique de l'achat. Ce faisant, ils ont produit le consommateur d'aujourd'hui, celui qui pense naïvement mais sincèrement qu'il y a une différence radicale entre un produit bleu, un produit vert ou un produit rouge gravé avec ses initiales. Au fond, la finalité de tout cela est de convaincre le consommateur de rester sur Internet et de ne pas aller acheter le produit standard en magasin. L'enjeu, c'est le taux de transformation⁸.

4. QUEL EST LE RÔLE DU E-COMMERCE DANS LA MONDIALISATION ?

J.-R. Gratadour : On peut défendre la thèse selon laquelle nous sommes entrés

⁷ Plusieurs autres variantes sont apparues, comme l'achat mutualisé ou les ventes privées, qui n'étaient qu'une manière de repenser le déstockage tout en personnalisant les campagnes de marketing direct.

⁸ Le taux de transformation indique le rapport entre le nombre de clients et le nombre de visiteurs. D'un site à l'autre, il varie généralement entre 1 % et 3 %.

dans une période où le commerce B2C⁹ tente de réaliser le projet historique du marché unique européen. Alors qu'il existe depuis plusieurs décennies un marché constitué dans le monde B2B¹⁰, ce n'est pas encore le cas pour les ventes aux particuliers qui se heurtent à de nombreuses difficultés, alors même que la Commission européenne souhaiterait être un moteur de ce développement. Aujourd'hui, 7 % des Européens achètent sur des sites étrangers, alors que l'objectif de la Commission européenne est d'atteindre 20 % en 2015. En réalité, cet objectif sera rapidement atteint car les e-commerçants croissent rapidement à partir d'une logistique basée dans le centre de l'Europe. C'est le cas pour Pixmania, par exemple, qui dispose d'un point logistique unique¹¹. Les acteurs de plus petite taille appellent de leurs vœux la structuration d'une Europe du transport B2C, une Europe du colis transfrontière, de façon à ce que n'importe quel e-commerçant puisse s'adresser à n'importe quel marché depuis son territoire d'origine¹².

P. Oualid : Acheter à l'étranger pour profiter de prix plus bas ou de produits qui n'existent pas en France est effectivement un comportement qui n'existait quasiment pas il y a quelques années. L'échelle géographique de la concurrence est donc assez différente.

J.-R. Gratadour : Le grand enjeu des e-commerçants aujourd'hui est de limiter l'entrée de leurs voisins sur leurs marchés, le voisin pouvant être situé à 15 000 km. Par exemple, au Royaume-Uni, beaucoup de sites e-commerce très importants vendent en Australie, grâce aux accords traditionnels

entre Royal Mail et la poste australienne. Ces acteurs ont une relation à la distance géographique qui rappelle davantage celle de l'industrie des télécoms que celle du transport.

P. Alarcon : Le e-commerce peut permettre à une marque dont le rayonnement est international de couvrir une zone de commercialisation très large en quelques mois, ce qui serait impossible dans le modèle de commercialisation traditionnel. Le e-commerce est donc une arme redoutable pour affronter la mondialisation et aider les entreprises dont l'envergure est internationale à atteindre leurs objectifs de croissance. Il ne faudra cependant pas minimiser les barrières juridiques, linguistiques et culturelles, car les différences entre pays restent très fortes, même en Europe.

J.-R. Gratadour : Dans le commerce électronique, il est difficile d'atteindre l'équilibre sans une croissance annuelle inférieure à 20 %, à quelques exceptions près comme les entreprises de ventes privées qui ont un modèle d'affaires très particulier. Pour maintenir ce taux de croissance, compte tenu des investissements requis, y compris pour acquérir de nouveaux clients, les e-commerçants se tournent vers les pays limitrophes. A cet égard, il ne faut pas négliger le e-commerce dans les pays de l'est de l'Europe, qui vont constituer un formidable réservoir de croissance d'ici à deux ou trois ans, lorsque les infrastructures seront en place et que les consommateurs utiliseront plus leurs cartes de crédit. Toutefois, si le marché européen devance le marché américain en volume consolidé, son éclatement rend les choses complexes pour les e-com-

⁹ *Business to Consumer* ou « Vente aux particuliers », par opposition à *Business to Business*, ou « Vente aux entreprises ».

¹⁰ Des pommes de terre sont ramassées en Pologne, nettoyées en Italie du Sud et vendues à Rungis, tout cela en trois jours, ce qui suppose un haut degré d'intégration.

¹¹ Lorsqu'un client polonais passe commande, il est livré à partir de Brétigny-sur-Orge (Essonne). Les produits sont acheminés le soir à Francfort et diffusés le lendemain dans le réseau DPD (filiale de Geopost).

¹² Cf. J.-R. Gratadour (dir.), *Le e-commerce transfrontières*, Paris, ACSEL, 2011.

merçants. Les différences de langue, de législation, notamment fiscale, imposent effectivement une ouverture pays après pays. La logistique est souvent opérée depuis le territoire d'origine ; il est rare de développer une logistique complète dans le pays. La logistique du e-commerce se concentre sur le centre de l'Europe. Quand Amazon lance ses opérations en Espagne (en 2011), les produits sont approvisionnés depuis Montélimar. Les produits passent la frontière la nuit, et sont injectés dans les réseaux de distribution espagnols pour être livrés aux clients le lendemain. Ce qui est vrai pour Amazon l'est également pour Apple qui a ses stocks aux Pays-Bas, et plus généralement d'un nombre croissant d'acteurs.

P. Oualid : Le e-commerce amplifie certainement la mondialisation des échanges, l'interdépendance des économies, mais ce phénomène avait commencé bien avant Internet. Ce qui est spécifique ici, c'est probablement une certaine homogénéisation des comportements d'achat. Par exemple, pour acheter du pain, traditionnellement, les circuits sont très différents d'un pays à l'autre : boulangeries pour les Français, supermarchés pour les Anglais, stations-service ou drugstores pour les Allemands, etc. En revanche, pour acheter un appareil photo numérique, rien ne ressemble plus aujourd'hui à un site de e-commerce qu'un autre site de e-commerce, qu'il soit italien, anglais, suédois ou chinois. Ces sites ont tous une barre de navigation en haut, des menus déroulants, un moteur de recherche, des fiches de produits, etc. Ce qui, pour moi, est marquant, c'est bien la convergence des modes d'achat à l'échelle mondiale. Les produits se ressemblent de plus en plus, comme les manières d'acheter. Certes, des différences fortes persistent – dans les moyens de paiement, les modalités de

livraison, etc. – mais il me semble que le e-commerce joue un rôle d'accélérateur dans la convergence des comportements.

J.-R. Gratadour : En élargissant le spectre au e-commerce mondial, il ne faut pas oublier que si le marché le plus intégré est le marché américain, en revanche, celui qui croît le plus est le marché chinois. Alors qu'il représente environ le 1/3 du marché européen aujourd'hui¹³, on estime qu'il sera au premier rang mondial en 2015. Ce phénomène aura naturellement des conséquences importantes sur le commerce électronique mondial. Le marché sud-américain émerge également, notamment avec le Brésil et l'Argentine. On retrouve donc avec le e-commerce les mêmes problématiques que celles dont les géopoliticiens discutent à l'envie, celles d'un monde multipolaire. Au fond, l'enjeu de la mondialisation dans le e-commerce se résume à une dialectique entre plusieurs pays et à un projet commun, une course de vitesse, pour devenir une force de distribution directe alternative à la grande distribution. A l'état de signal faible, on observe aujourd'hui que d'une certaine manière, les flux s'inversent. Là où, traditionnellement, dans le monde du B2B, les producteurs sont en Chine et les consommateurs en Europe, les consommateurs chinois demandent d'être approvisionnés. Jusqu'à présent, seuls les industriels ayant des niveaux de marge très élevés, comme dans le luxe, avaient réussi à pénétrer le marché chinois. Aujourd'hui, au contraire, les acteurs du e-commerce chinois disent avoir les clients, mais ne pas avoir les produits. La classe moyenne – celle qui achèterait du Zara – va rapidement tirer vers l'avant le e-commerce mondial. Aujourd'hui, on estime que 25 % de la croissance du marché chinois repose sur les flux transfrontaliers avec le Japon, Alibaba ayant interfacé sa place de marché avec celle de Yahoo au Japon¹⁴.

¹³ Le marché européen est aujourd'hui le premier marché mondial, avec environ 175 milliards de dollars.

¹⁴ Yahoo est l'un des actionnaires d'Alibaba, leader chinois du e-commerce.

Avec un taux de croissance d'environ 10 % les e-commerçants américains ont les yeux rivés vers l'Asie. Aujourd'hui, il n'y a plus un projet de commerce électronique qui néglige ces marchés.

H. Isaac : Le rôle du commerce électronique dans la mondialisation me semble encore limité. En effet, très peu d'acteurs dominants dans leur pays d'origine ont réussi jusqu'ici à développer une internationalisation forte, à l'exception de quelques acteurs comme eBay, Amazon, et Pixmania dans une moindre mesure en Europe. Les pratiques de recherche d'information, les modalités de paiement, les modes préférés de livraison restent encore fortement marqués par des variables culturelles nationales. Les flux de marchandises transfrontières ne sont pas très significatifs, notamment en Europe. Outre les habitudes culturelles, les aspects juridiques et réglementaires freinent souvent le développement du e-commerce (droit d'auteur différent d'un pays à l'autre en Europe, réglementation bancaire en Chine et dans de nombreux pays du Sud).

5. LE E-COMMERCE EN FRANCE SE DÉVELOPPE-T-IL COMME AILLEURS ?

J.-R. Gratadour : La grande distribution était le chevalier blanc de la consommation, le champion des bas prix. Cette époque est révolue. Ce sont maintenant les e-commerçants qui sont les chevaliers blancs de la consommation, au grand dam des acteurs traditionnels de la distribution, qui continuent encore aujourd'hui à percevoir le e-commerce comme un vrai problème. Que ce soit Carrefour ou Leclerc, ces acteurs y vont avec une prudence incompréhensible. Un Martien arriverait sur Terre, il ne comprendrait pas pourquoi ceux qui hier avaient une telle prééminence sur la grande consommation sont aussi réticents vis-à-vis de ce qui

se présente aujourd'hui comme l'avenir du commerce. Même aux Etats-Unis, Wal-Mart est allé beaucoup plus loin, sans même parler du Royaume-Uni avec Tesco qui est l'un des leaders mondiaux du secteur. En France, Carrefour, géant de la logistique, deuxième acteur mondial du secteur, sous-traite son e-commerce, ce qui est tout à fait inexplicable.

P. Alarcon : De mon point de vue, le commerce électronique s'est largement développé en France, en raison de deux facteurs forts. Premièrement, le secteur a été porté par des *pure players* qui sont partis de zéro pour monter leur plate-forme et n'ont pas été contraints à suivre les rythmes des grands groupes, plus lourds lorsqu'il s'agit de changer leurs modèles. Deuxièmement, la croissance du secteur a été stimulée par le développement de l'Internet fixe, qui est en France l'un des plus développés d'Europe. Les freins ont longtemps été focalisés sur les aspects de paiement et de livraison, barrières qui maintenant sont globalement levées.

J.-R. Gratadour : En France, le poids relatif des *pure players* est en effet beaucoup plus fort que dans d'autres pays. La distribution était tellement sûre de son fait, tellement peu portée sur le développement du commerce électronique, qu'elle a laissé le champ libre aux *pure players*. Par ailleurs, ces derniers n'ont jamais été entravés par les acteurs de la vente par catalogue qui, à la fin des années 1990, étaient déjà en crise. Les vénéficiers étaient enchaînés à un modèle qui commençait à montrer de sérieux signes de faiblesse et qui était très peu internationalisable : deux catalogues par an, des produits fabriqués en Asie puis stockés en très grande quantité, et une forte dépendance aux campagnes de marketing direct. Entre 2001 et 2005, les e-commerçants français ont eu la chance de ne pas avoir de poids lourds en face d'eux, ce qui leur a permis de renaître de leurs cendres après l'éclatement de la bulle Internet. En Allemagne, les acteurs de la vente à distance n'ont pas

laissé passer le train du commerce électronique, grâce notamment à leur position logistique très forte¹⁵. Dans ce pays, seuls Amazon et eBay ont pu entrer dans le classement des dix premiers sites. Au Royaume-Uni, ce ne sont pas les acteurs de la vente à distance qui ont organisé la résistance aux *pure players*, mais les acteurs de la vente traditionnelle. Autrement dit, il faut être très nuancé au niveau européen. Chaque pays est un cas spécifique, qui correspond autant à un modèle de consommation qu'à un modèle de distribution. Il ne faudrait pas pousser trop loin pour distinguer un modèle rhénan, un modèle nordique, un modèle méridional, etc. Ce qui marche ici ne marche pas forcément ailleurs. D'ailleurs, on note que peu d'acteurs britanniques sont présents en France, et absolument aucun acteur français n'est aujourd'hui présent au Royaume-Uni.

P. Oualid : Il y a un axe Nord – Sud de la vente à distance. Les pays scandinaves ou germaniques ont été les premiers à développer le commerce électronique car la vente à distance fonctionnait très bien. Cela dit, chaque pays a effectivement son propre développement et il est difficile de trouver une ligne directrice claire en Europe.

H. Isaac : En France, la part des *pure players* est effectivement bien plus importante qu'elle ne l'est aux USA où les acteurs du commerce classiques et les industriels occupent les premières places (comme Apple, Wal-Mart, JC Penney). Les *pure players* comme vente-privée.com, Pixmania, PriceMinister ont bénéficié d'une certaine frilosité des acteurs traditionnels du commerce, ce qui leur a permis d'occuper des places enviables dans la vente en ligne. Ces acteurs ont pu s'appuyer sur de solides infrastructures logistiques (notamment

celles de la Poste) et sur des acteurs innovants dans la gestion du dernier kilomètre (Kiala ou Adrexo, par exemple). Peu de pays européens voient les premières places occupées par des entreprises nationales, sauf la France en Europe. D'une certaine manière, c'est intéressant, car cela tord le cou aux lamentations récurrentes sur l'insuffisant esprit entrepreneurial français.

P. Oualid : Le refus de vente n'existe pas plus en France qu'aux Etats-Unis, mais dans ce pays il est véritablement appliqué. En France, les producteurs contrôlent étroitement leurs canaux de distribution, qu'il s'agisse des produits ou des prix, ce qui ne favorise pas le développement de nouveaux commerçants. Les marchés ont été globalement protégés par les producteurs et par les distributeurs traditionnels, tous craignant de voir les e-commerçants vendre avec des réductions de 30 %. Aux Etats-Unis, les réglementations et les manières de faire ont aussi favorisé l'émergence de nouveaux acteurs.

J.-R. Gratadour : Si le site marchand a pour vocation de générer des visites en magasin – et certainement pas seulement de vendre –, cette approche n'est pas simple pour les acteurs de la distribution traditionnelle. Pour contrer les *pure players*, ces acteurs sont amenés à acheter des structures de e-commerce plus ou moins proches de leur activité historique, pour s'approprier l'expertise et les compétences des e-commerçants, mais sans toujours savoir quoi en faire. La digestion ne se fait pas de façon très simple. Suite à l'acquisition, les distributeurs traditionnels laissent souvent vivre ces structures en marge de leur activité car ils doivent faire face à des préoccupations plus immédiates. Par ailleurs, l'intégration du e-commerce soulève des difficultés liées

¹⁵ En Allemagne, le taux de retour des produits dépasse deux fois le taux de retour français. Pour pouvoir offrir ce niveau de qualité de service, les entreprises allemandes ont donc développé des compétences logistiques très sophistiquées.

à la gestion de ces jeunes entrepreneurs qui vont vite et ne veulent pas s'embarrasser avec de grosses structures.

P. Oualid : A mon sens, les distributeurs traditionnels ont mis des bâtons dans les roues des e-commerçants, non pas en leur faisant concurrence par l'ouverture de sites marchands, mais en freinant les évolutions du commerce en ligne. De fait, ces acteurs traditionnels, à l'exception de quelques-uns, ont pris du retard. La part de marché « e-commerce » des grands distributeurs reste très faible. Il est rare que les cent premiers distributeurs physiques, en France, dépassent 5 % de chiffre d'affaires en ligne.

C. Barba : Les commerçants « en dur » ont généralement commencé par appréhender tout ce qu'ils risquaient de perdre avec le e-commerce : des clients et du chiffre d'affaires en magasin ; une qualité de relation sur le point de vente, avec des consommateurs qui souvent en savent plus que le vendeur et réduisent l'échange à une négociation sur le prix ; du temps, afin de pouvoir s'approprier les codes du e-commerce et des réseaux sociaux ; des emplois...

J.-R. Gratadour : En France, comme dans d'autres pays d'Europe, les fabricants hésitent toujours à se lancer dans le commerce électronique. Internet a été surtout perçu comme un simple relais média, à l'instar de la radio ou de la télévision. Les fabricants ont compris tardivement que grâce à ce canal ils pouvaient commercialiser leurs marques. Mais dans ce nouveau rôle, ils risquaient de se mettre à dos leurs revendeurs traditionnels. Or, en France, la distribution se caractérise par le fait que les chaînes de franchisés sont nombreuses (à la différence de l'Angleterre, où la distribution se caractérise par une forte intégration verticale). Ces interrogations ont généré une industrie du conseil florissante, une espèce de grand chaudron autour du e-commerce et du numérique, où des agences très diverses proposent de nombreuses prestations, qui vont des moyens de paiement au marketing,

en passant par la rédaction de contenus ou la logistique.

6. PEUT-ON PARLER D'E-COMMERCE OU D'« ÉLECTRONISATION DU COMMERCE » ?

J.-R. Gratadour : Aujourd'hui, au Royaume-Uni, on parle plutôt d'une « électionisation du commerce » que de commerce électronique. Les distributeurs se sont lancés très tôt dans le multi-canal mais l'équation économique était délicate. Cette équation, aujourd'hui en France, est d'ailleurs loin d'être résolue. En France, il n'est pas certain que l'on arrive à ce niveau de maturité.

P. Oualid : On peut sans doute parler d'une « électionisation » du commerce dans le sens où les deux mondes vont se rapprocher. Au-delà du simple multi-canal, c'est une nouvelle forme de commerce qui va naître. Structurellement, chez les distributeurs, une fois la peur de la cannibalisation passée, la plupart des commerçants se sont lancés dans le commerce électronique à partir de structures distinctes, un pôle ou une division dédiée. On peut s'attendre à voir les structures se réunifier autour du client. Plutôt que de parler de commerce physique ou de commerce électronique, à la fin, quand les systèmes informatiques le permettront – car beaucoup de distributeurs utilisent encore des technologies anciennes – il n'y aura qu'une direction client.

P. Alarcon : Je ne pense pas que l'on puisse parler d'une « électionisation du commerce » car ce serait réduire le e-commerce à sa dimension technique, numérique, sans prendre en compte la révolution des modes de consommation associés. Le e-commerce entraîne effectivement une transformation de la consommation, permet un regard beaucoup plus critique sur la communica-

tion des marques, ainsi qu'une capacité à socialiser l'achat. Le client n'est plus tout seul face au vendeur. Son exigence peut enfin être prise en compte. Par ailleurs, le e-commerce induit le développement de nouvelles compétences (largeur du catalogue, logistique en temps réel, etc.) qui vont plus loin que la simple numérisation du catalogue de produit.

P. Oualid : Les distributeurs qui ont unifié leurs bases de données client en rapprochant les données issues de l'Internet avec les données issues des magasins ont vite compris qu'on ne pouvait plus parler de « client web » ou de « client traditionnel » : il n'y avait qu'un seul client. Dans ces conditions, le multi-canal enrichi considérablement la proposition de valeur de l'enseigne, et les risques de cannibalisation sont minimes. Cette prise de conscience varie sensiblement d'un secteur du e-commerce à l'autre, et d'un distributeur à l'autre. Mais le fantôme de la cannibalisation des ventes en magasin par les ventes en ligne a pourtant la vie dure...

C. Barba : A mon sens, il faut arrêter de faire cette distinction artificielle entre e-commerce et commerce. Ma conviction est que les consommateurs de demain ne connaîtront pas cette dichotomie entre l'achat en ligne et l'achat magasin. Ils prendront les bons côtés de l'e-commerce : la recherche facilitée, le gain de temps, le fait de pouvoir commander 24 heures sur 24, les avis clients..., et de l'achat de proximité dont la dimension humaine et physique restera primordiale : le contact avec un vendeur, la possibilité de voir les détails d'un produit, l'immédiateté de la possession, la scénarisation de l'offre et du parcours client... Le commerce demain permettra naturellement à un acheteur de rechercher un produit sur un support numérique, de décider s'il veut l'acheter en magasin ou en

ligne, à partir d'un terminal fixe ou portable, de se le faire livrer ou de le retirer dans un magasin près de chez lui, un point relais ou chez un particulier. Le e-commerce doit être pensé comme une expérience d'achat totalement intégrée à la vie réelle.

P. Oualid : Chez Pixmania, nous militons pour ce que nous appelons « la voie du milieu », afin de faire bénéficier au client du meilleur des deux mondes. Des choses positives existent dans le commerce traditionnel et dans le e-commerce, qui sont spécifiques à chaque canal, mais que l'on peut combiner astucieusement. Par exemple, nous croisons le principe des avis consommateurs, qui n'existent que sur Internet, avec la richesse de l'interaction en face à face avec les vendeurs que l'on peut vivre en magasin, pour proposer des avis consommateurs vidéo. Ce qui nous guide, c'est la conviction qu'il existe une voie médiane entre l'expérience en magasin et l'expérience sur le Web. Les clients étant bien évidemment les mêmes – mais à des moments de consommation différents –, il nous semble nécessaire de nous adresser à eux de cette façon. A l'inverse, naturellement, les enseignes traditionnelles peuvent se servir de l'Internet pour transformer l'expérience en magasin, comme nous l'avons vu au sein du groupe DGS International¹⁶ où l'enseigne britannique Dixons a repris en magasin le principe des packs que l'on trouve sur notre site marchand (par exemple, appareil photographique numérique avec sacoche, pied, carte de mémoire additionnelle, etc.).

H. Isaac : On assiste à une interpénétration croissante des canaux physiques et électroniques (on parle désormais de « cross-canal » et non seulement de « multi-canal »), ce qui va engendrer une complexification croissante des interactions entre canaux.

¹⁶ Le groupe DGS International a racheté 75 % des parts de Fotovista (auquel appartient Pixmania) en 2006.

7. QUELLES PERSPECTIVES POUR LES CINQ ANS À VENIR ?

P. Oualid : Dans les cinq ans à venir, on peut sans doute s'attendre à un véritable changement du côté des marques et des distributeurs traditionnels, qui sont encore très en retard en matière de commerce électronique. Je vois mal les acteurs du commerce traditionnel continuer à rester en retrait. Ceux qui connaissent bien les fondamentaux du commerce – sans doute plus que de nombreux e-commerçants – devraient arriver massivement en ligne, à condition de respecter les impératifs du e-commerce en termes d'agilité, de logistique, de prévention de fraude, etc. Pour moi, l'avenir est plutôt un retour aux enseignes traditionnelles – que l'on n'appellera plus comme cela, naturellement – et qui s'adresseront aux clients sur l'ensemble des canaux. Quand une enseigne qui possède l'ancienneté, la légitimité, la crédibilité, les vendeurs et les emplacements physiques se lance sur le e-commerce en respectant les exigences propres à ce canal, il n'y a aucune raison que cela ne marche pas ! Aujourd'hui, seules quelques enseignes savent le faire, comme la Fnac ou Zara, mais le phénomène devrait se généraliser.

P. Alarcon : Les grands distributeurs entrent effectivement dans la danse, ce qui va conduire le e-commerce à devenir véritablement multi-canal et ce dans les deux directions (du magasin au site marchand, du site marchand au magasin). Le multi-canal va encore améliorer la possibilité pour les clients de tester les produits, de les échanger ou de les retourner, levant ainsi les dernières barrières à l'achat.

C. Barba : Pour s'adapter à ce monde marchand plus complexe et plus ouvert, les décideurs du commerce physique devront rapidement changer leur façon de parler à leurs clients, penser « multi-écrans » pour faire entrer en cohérence le online et le offline. La révolution, c'est la fin de la dualité entre commerce et e-commerce, l'avènement d'une nouvelle ère : celle du commerce « connecté »¹⁷. Magasins physiques et virtuels seront bientôt totalement connectés entre eux, et connectés sur l'extérieur, créant ainsi une proximité nouvelle avec les consommateurs. Nous assisterons à une révolution du commerce physique tel qu'on le pratique aujourd'hui. Ce sera un magasin « multimodal », accessible en permanence, répondant au besoin du client de commander où il veut, quand il veut. Pour créer le lien avec Internet, le magasin sera vraisemblablement multi-connecté, avec des recours à un éventail très large de technologies. Parce qu'en ligne, sur le site e-commerce, le client se retrouve souvent relativement seul avec les produits, il placera la relation humaine à un niveau d'exigence très supérieur en magasin. Plus que jamais, face à une expérience d'achat en ligne sur un mode libre-service, le client sera sensible au contact humain et aux attentions, en magasin, mais aussi par téléphone. Zappos ne fait peut-être que 5 % de ses commandes via le téléphone, mais surinvestit sur ce canal pour en faire une expérience mémorable, car il fait le pari qu'un jour ou l'autre chaque client appellera.

J.-R. Gratadour : L'enjeu majeur des cinq prochaines années me semble être l'internationalisation des acteurs du commerce électronique. Toutefois la question cruciale n'est plus de savoir s'il faut s'internationaliser ou non, mais comment le faire. Sur ces questions, même les grands groupes aujourd'hui tâtonnent, d'autant que les facteurs

¹⁷ Cf. C. Barba, 2020, *la fin du e-commerce ?*, Paris, FEVAD, 2011.

environnementaux ne sont pas toujours très favorables. On entre probablement dans une phase d'institutionnalisation, une phase pendant laquelle les e-commerçants doivent coopérer avec les institutions qui président au devenir des grandes zones économiques. On le voit aux Etats-Unis, par exemple, au travers de la question relative à la fiscalité¹⁸. Pendant des années, depuis l'administration Clinton, et notamment grâce à Al Gore, le e-commerce a bénéficié d'un régime fiscal favorable. A l'heure où les Etats sont en difficulté financière, il doit aujourd'hui négocier étroitement avec les autorités pour préserver cet avantage. Cette nécessité pour les acteurs de dialoguer entre eux se retrouve au niveau européen, autour de nombreux sujets comme l'harmonisation fiscale, la réglementation des délais de rétractation, etc. Pendant cette phase d'institutionnalisation, si on voulait identifier un risque de rupture de tendance, on le trouverait dans cette difficulté permanente de négocier les conditions de croissance du secteur du e-commerce. Il ne faut oublier que les acteurs de la grande distribution ont réussi à se développer très rapidement, en France, entre les années 1970 et les années 1990 grâce à un soutien massif du gouvernement, pour créer les rocadés, les infrastructures, etc. Cela prendra peut-être dix ans avant de trouver un équilibre entre les différents acteurs du commerce électronique. Sur ces sujets, il faut s'inscrire dans un temps long car l'enjeu est bien la constitution d'un marché unique européen. Ceci ne constitue d'ailleurs pas le moindre des paradoxes dans le sens où les acteurs du e-commerce sont toujours dans un temps très court alors que le développement international ne peut pas se faire dans la précipitation.

P. Alarcon : Les perspectives à cinq ans vont être portées par plusieurs évolutions

connexes. Premièrement, dès 2015, l'Internet mobile représentera plus de 50 % du trafic mondial, notamment en France. De fait, le e-commerce s'enrichira de perspectives liées à la géolocalisation des clients. La fibre arrivant en zones urbaines, la vidéo en haute définition sera disponible, avec très certainement la possibilité d'envisager des expériences d'achat en 3D. La disponibilité des tablettes va encore apporter de nouvelles expériences.

H. Isaac : Des galeries marchandes en 3D vont probablement voir le jour si le développement du très haut débit se poursuit, ce qui n'est cependant pas le cas partout, et sera probablement difficile aux USA. Les mécanismes de prescription et d'influence vont par ailleurs se transformer, laissant une plus grande part aux réseaux sociaux (*social commerce*).

P. Alarcon : Parallèlement à cela, les attentes des clients en matière de commerce électronique vont se sophistiquer, l'excellence du service devenant un critère de plus en plus important face au seul critère de prix.

C. Barba : Avant, on vendait des produits, demain on vendra une expérience. Il faut créer des expériences nouvelles de consommation, et pour cela être ouvert, créatif. De plus en plus, en magasin comme sur un site e-commerce, les consommateurs privilégieront une expérience d'achat riche et personnalisée. Les marchands devront mettre la priorité sur le service et sur l'humain, avec un lien chaleureux, convivial. L'enjeu sera d'apporter sur chaque canal une expérience client pédagogique, interactive et surprenante. Une expérience humaine source de plaisir et d'émotion.

¹⁸ La disparition des frontières fiscales entre les Etats américains a fortement stimulé le secteur, sachant par ailleurs que les e-commerçants américains disposaient des réseaux de transport pour véhiculer les produits d'un bout à l'autre du pays à des tarifs très raisonnables.