

L'e-merchandising un atout pour l'e-commerce

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

FONCTIONS de



marketing
communication

L'ENTREPRISE

L'e-merchandising un atout pour l'e-commerce



**Améliorer la performance
de son site marchand**

Paul-Émile CADILHAC

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion / Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion / Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-059863-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Avant-propos | 1 |
| Partie I La méthode | 3 |
| Chapitre 1 ■ Du merchandising à l'e-merchandising | 5 |
| L'e-commerce : un modèle complexe et fragile | 6 |
| L'e-commerce : un contexte particulier | 11 |
| Les caractéristiques du commerce traditionnel et de la VAD | 11 |
| La démarche merchandising | 25 |
| Chapitre 2 ■ Leviers et freins de l'achat en ligne | 29 |
| Les facteurs qui déterminent l'achat sur Internet | 30 |
| L'évolution du besoin | 30 |
| Le prix, vecteur de prise d'usage | 36 |
| La disponibilité des produits | 37 |
| Les services proposés | 38 |
| La difficulté de vendre à distance | 41 |
| Des taux de transformation très bas | 42 |
| Le marketing du besoin | 53 |
| Une source d'inspiration | 54 |
| Le premier objectif à tenir : répondre au besoin | 56 |
| Chapitre 3 ■ La démarche e-merchandising | 59 |
| Le respect des attitudes et comportements de consommation | 60 |
| Attentes primaires et nouvelles attentes du consommateur | 60 |
| Différentes situations d'achat | 61 |
| Processus d'achat et processus de vente | 63 |
| Le cas particulier du chalandage | 68 |

| | |
|--|------------|
| La « Rentabilité au Pixel Carré™ » | 72 |
| L'origine du nom de la méthode | 72 |
| La méthode e-merchandising | 74 |
| La définition de l'e-merchandising | 84 |
| Interfaces riches et interfaces tactiles | 86 |
| Partie II La construction du site marchand | 91 |
| Chapitre 4 ■ L'architecture générale d'un site e-commerce | 93 |
| Organisation générale d'un site Internet marchand | 94 |
| Accueillir et orienter le client | 95 |
| Accompagner et assister le choix du client | 99 |
| Permettre le passage de commande et l'encaissement | 99 |
| La structure générale des pages | 100 |
| Incidence du plan de création de trafic | 101 |
| Les fonctionnalités indispensables | 106 |
| Le moteur de recherche | 106 |
| Les aides au choix | 109 |
| Les configurateurs | 111 |
| Le panier | 111 |
| Le processus de commande | 113 |
| L'espace « compte client » | 113 |
| L'ergonomie et le design du site Internet | 114 |
| L'ergonomie du site Internet | 114 |
| Le design du site Internet | 115 |
| Chapitre 5 ■ Navigation et structuration de l'offre | 119 |
| La navigation au cœur de l'expérience client | 120 |
| Adaptation de la navigation au besoin de l'internaute | 120 |
| Navigation principale et navigation secondaire | 121 |
| Navigation et indicateurs de performance | 128 |
| La structuration de l'offre | 128 |
| Structure achat | 129 |
| Structures vente | 132 |
| Le choix de la forme de la navigation | 136 |

| | |
|---|-----|
| Chapitre 6 ■ La présentation de l'offre | 143 |
| Les listes et fiches produits au « cœur du réacteur » | 144 |
| Construire des listes de produits efficaces | 146 |
| Rétrécissement du champ des possibles sur la liste | 146 |
| Différenciation des produits sur la liste | 151 |
| Optimisation commerciale de la liste | 161 |
| Différents formats de liste | 162 |
| La page de résultats d'une recherche | 163 |
| Les fiches produits | 165 |
| Le format général d'une fiche produit | 166 |
| Les informations indispensables de la fiche produit | 168 |
| Les informations complémentaires de la fiche produit | 168 |
| Optimisation commerciale de la fiche produit | 170 |
| Gérer les allers-retours entre liste et fiches | 171 |
| Les outils de comparaison | 172 |
| | |
| Chapitre 7 ■ L'animation commerciale | 175 |
| Les composantes de l'animation commerciale | 176 |
| Une animation contextuelle | 178 |
| Bâtir un plan d'animation commerciale | 181 |
| Les mises en avant | 182 |
| Les techniques promotionnelles | 187 |
| Le marketing relationnel | 189 |
| | |
| Chapitre 8 ■ Vers l'e-merchandising personnalisé | 195 |
| Personnalisation et contextualisation | |
| au service de l'e-merchandising | 196 |
| Une navigation personnalisée | 198 |
| Une présentation individualisée de l'offre | 199 |
| Le ciblage des mises en avant | 200 |
| Individualiser les avantages | 202 |
| Les bénéfices collatéraux de la démarche | 203 |
| La mise en œuvre de la personnalisation | 204 |
| Les besoins technologiques | 205 |
| La base de données comportementale | 206 |
| La capture des informations de comportement | 207 |
| La publication dynamique d'informations personnalisées | 209 |

| | | |
|--------------------|--|------------|
| Partie III | La mise en œuvre de la méthode | 213 |
| Chapitre 9 | Refonte vs. évolutions | 215 |
| | Définir le périmètre de son projet | 216 |
| | Optimiser son site au long cours | 217 |
| | La démarche d'optimisation | 217 |
| | Les tests à mettre en œuvre | 221 |
| | Conduire la refonte de son site marchand | 224 |
| | La démarche projet | 224 |
| | L'étude de cadrage | 225 |
| | La phase cahier des charges | 226 |
| | La recherche de solutions | 229 |
| | La phase de développement | 231 |
| | La phase de recette | 231 |
| | La mise en ligne | 232 |
| | L'exploitation du site | 232 |
| Chapitre 10 | Les incidences sur l'organisation et les outils | 235 |
| | Les impacts de la démarche e-merchandising sur les organisations | 236 |
| | L'organisation de l'entreprise bouleversée | 236 |
| | Une nouvelle approche de l'informatique | 241 |
| | Les composantes de la plateforme e-commerce idéale | 243 |
| | La gestion des produits et de l'e-merchandising | 243 |
| | La gestion de l'animation commerciale | 245 |
| | Les autres composantes de la plateforme idéale | 248 |
| Chapitre 11 | Le suivi des performances | 253 |
| | La mesure au cœur de la démarche e-merchandising | 254 |
| | Mesurer la rentabilité de la surface de vente | 254 |
| | Les outils de mesure de la performance | 255 |
| | Mesure de la performance des modèles multicanal | 261 |
| | Les nouvelles statistiques de ventes | 262 |
| | Les statistiques de ventes traditionnelles | 262 |
| | Les statistiques de trafic et de navigation | 263 |
| | La démarche de mise en œuvre des outils | 267 |
| | Déterminer les bons niveaux de restitution | 267 |
| | Définir ses indicateurs clés de performance | 269 |
| Index | | 273 |

Avant-propos

On prédisait en 1995 l'effondrement de l'économie traditionnelle au profit d'une « nouvelle économie » bâtie sur les supports interactifs grâce à la numérisation des offres et de la relation client. Les barbares de l'époque, qualifiés de « *pure players* », débarquaient avec arrogance sur les ordinateurs, à la conquête des marchés de la distribution traditionnelle.

Une fois la bulle Internet éclatée, certains d'entre eux ont survécu et ont persisté à déployer un modèle qui, s'il n'était pas rentable, arrachait des parts de voix et des parts de marché aux enseignes traditionnelles, ralenties par leurs structures optimisées pour d'autres cycles que ceux imposés par le Web. Si certains de ces nouveaux acteurs ont réussi à atteindre la rentabilité, la très grande majorité a souffert d'un manque d'efficacité chronique de leurs modèles. Beaucoup ont aujourd'hui disparu. Beaucoup disparaîtront encore, notamment à cause de la renaissance des distributeurs traditionnels portés par les nouveaux usages multicanal des consommateurs et les efforts qu'ils ont consentis pour faire évoluer leurs processus et leurs organisations. Nous assistons actuellement à la revanche des enseignes du siècle dernier qui ont enfin pris la mesure des nouveaux enjeux.

Néanmoins, force est de constater que le chemin qui reste à parcourir est encore long et semé d'embûches. Les sites e-commerce peinent à vendre, même si un très petit nombre réalise en France des chiffres d'affaires avoisinant ou dépassant le milliard d'euros. Les surfaces de vente virtuelle ne sont pas encore efficaces et un pourcentage trop faible de leurs visiteurs passent à l'acte. Les activités Internet ont jusqu'ici bénéficié d'un taux de croissance important, supporté par une pénétration au sein de la population des usages associés. Même si l'on continue à y mesurer un taux de croissance significatif, certains secteurs matures voient se profiler l'asymptote.

La vente en ligne doit entrer maintenant dans l'ère de l'industrialisation de ses modèles. Il faut pour cela sophistiquer la façon dont les offres sont découvertes et parcourues par leurs clients, optimiser les méthodes de vente, parfaire la capacité des sites à faire passer à l'acte.

Forte de plusieurs siècles d'expérience, la distribution a largement optimisé ses surfaces de vente, aussi bien sur les circuits physiques qu'au travers des

catalogues des VADistes. Les acteurs traditionnels avaient construit et amélioré leur démarche et méthode. Ceci leur avait permis de valider certaines règles de mise en scène des offres, bâtissant ainsi les techniques du merchandising. Ils doivent maintenant découvrir celles d'un e-merchandising efficient. Mais ils ont beaucoup de mal à prendre du recul par rapport au nouveau contexte dont il faut pourtant découvrir les nouvelles recettes...

C'est la raison essentielle qui a conduit à la rédaction de cet ouvrage, dont l'objectif est de permettre avant tout aux acteurs du e-commerce et du « commerce connecté » de se mettre en capacité d'optimiser leur performance commerciale en ligne.

Nous proposons dans ce qui suit une approche pragmatique de cette problématique au travers de réflexions qui sont le fruit de très nombreuses expériences. Au moment de vous les livrer, nous souhaitons insister sur la grande humilité qui a accompagné notre projet. La « science » de l'e-merchandising est neuve. Pour les plus anciens, nous disposons tout au plus d'une quinzaine d'années d'expérience. Si l'on considère qu'en France les usages liés aux achats en ligne se sont implantés au rythme de la pénétration de l'ADSL dans les foyers, on peut estimer que l'expérience réelle et significative a débuté en 2004-2005.

Nous n'avons donc pas la prétention de vous présenter dans ce qui suit un « traité d'e-merchandising ». Nous souhaitons simplement apporter une première pierre à la construction de cet édifice, nécessairement collaborative, qui devrait occuper la distribution pendant quelques dizaines d'années !

Partie I

La méthode

Le passage vers un modèle e-commerce efficient passe par la mise en œuvre de techniques éprouvées. Mais, en France, l'e-commerce dispose de moins de dix années d'expérience significative. Il faut par conséquent aller chercher des éléments méthodologiques sur d'autres canaux.

Chapitre 1

Du merchandising à l'e-merchandising



Executive summary |

- ▶▶ **Le modèle économique** du e-commerce est plus complexe et plus fragile qu'il n'y paraît. L'absence d'un réseau physique de magasins a laissé penser que la conception, le déploiement et l'exploitation d'un site marchand étaient beaucoup plus simples et bien moins coûteux. Mais aujourd'hui, la ruée vers l'« e-eldorado » n'est plus qu'une illusion.
- ▶▶ **Les caractéristiques particulières** du canal de vente virtuel induisent une remise en cause fondamentale des méthodes traditionnelles de vente. Le contexte marketing et commercial est à ce point différent qu'il faut repenser le modèle de distribution.
- ▶▶ **Il faut néanmoins savoir capitaliser** sur les méthodes du merchandising traditionnel. Leur mise en œuvre sur Internet, après adaptations au contexte, permet de placer l'e-commerce sur une courbe d'expérience où le modèle prend chaque jour de la valeur.

L'e-commerce : un modèle complexe et fragile

On peut positionner en 2005 le véritable démarrage du e-commerce en France. Les offres, dites « *triple play* », des opérateurs de téléphonie ont permis de faire entrer largement la connectivité Internet dans les foyers français. Pour moins de 30 €, on disposait, pour la première fois, d'une offre forfaitaire de téléphonie fixe illimitée, de l'accès à plusieurs centaines de chaînes de télévision et d'une liaison au réseau Internet à haut débit. Il est aujourd'hui démontré qu'il existe une corrélation directe entre la qualité d'acheteur en ligne et le fait de surfer sur Internet en haut débit depuis son domicile. D'où le point d'inflexion mesuré en 2005 sur la courbe de croissance du commerce en ligne.

Cette corrélation s'explique par trois facteurs.

- La connexion à Internet devenant illimitée, l'ordinateur familial reste connecté en permanence au réseau mondial. En décembre 2008, déjà, selon une étude intitulée « Étude Mediascope Europe EIAA » et publiée par l'association européenne des régies publicitaires interactives (EIAA), près d'un tiers des internautes européens disait être connecté 16 heures par jour. Dès lors, l'accès à Internet devenant permanent, son usage est devenu immédiat et spontané.
- Le haut débit a permis une utilisation fluide et performante des sites Internet. Il n'est plus besoin d'attendre plusieurs dizaines de secondes pour voir une page s'afficher après le clic sur un lien. Le nombre moyen de pages visibles au cours d'une session de navigation permet d'imaginer une découverte aisée et confortable d'un catalogue de vente en ligne.
- Le fait de naviguer sur Internet depuis son domicile a rendu le commerce en ligne pertinent. Il est vrai que l'on a rarement vu un catalogue de La Redoute posé sur un bureau en entreprise. On le trouve plutôt sur la table basse du salon ou la table de chevet, au domicile. Ce contexte d'utilisation a permis de placer le consommateur dans une attitude plus propice à l'achat en ligne.

Le taux de pénétration d'Internet dans les foyers devenant significatif, un grand nombre de distributeurs traditionnels et de nouveaux entrants – les *pure players* – se sont lancés à la conquête de parts du marché virtuel. Le déploiement de magasins dématérialisés a été facilité par l'émergence d'une offre pléthorique de prestataires de service qui, parfois pour quelques milliers voire centaines d'euros, promettaient la mise

en ligne de sites marchands efficaces. Ces *web agencies*, à la manière des caravanes que l'on trouvait au bord des rivières au temps du Far West et de la ruée vers l'or, proposaient des outils le plus souvent trop basiques pour permettre de déclencher des commandes.

Sept années plus tard, La Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (FEVAD) fait un constat amer. Au travers de son étude « Indice du commerce électronique » (ICE), elle mesure, en décembre 2011, environ 100 400 sites marchands actifs en France.

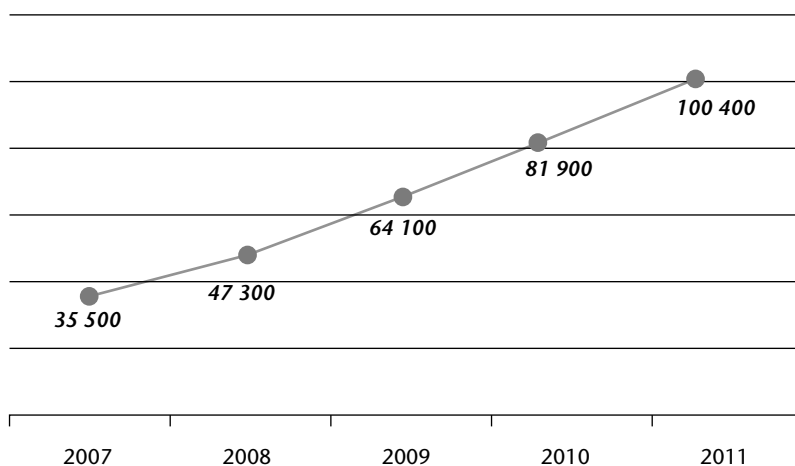


Figure 1.1 – Nombre de sites marchands actifs en France (d'après ICE Fevad, janvier 2012)

Mais seul 1 % de ces sites réalise plus de 10 000 transactions par mois, c'est-à-dire plus de 333 transactions par jour en moyenne. 73 % des sites marchands réalisent moins de 100 transactions par mois, c'est-à-dire en moyenne moins de 4 transactions par jour !

Il semble que la ruée vers l'e-commerce se soit transformée, comme son aînée au XIX^e siècle, en désillusion massive. Les pelles ne suffisent plus. Il faut creuser des galeries, les étayer, investir dans des outils beaucoup plus sophistiqués, disposer de ressources humaines nombreuses et expérimentées, entre autres.

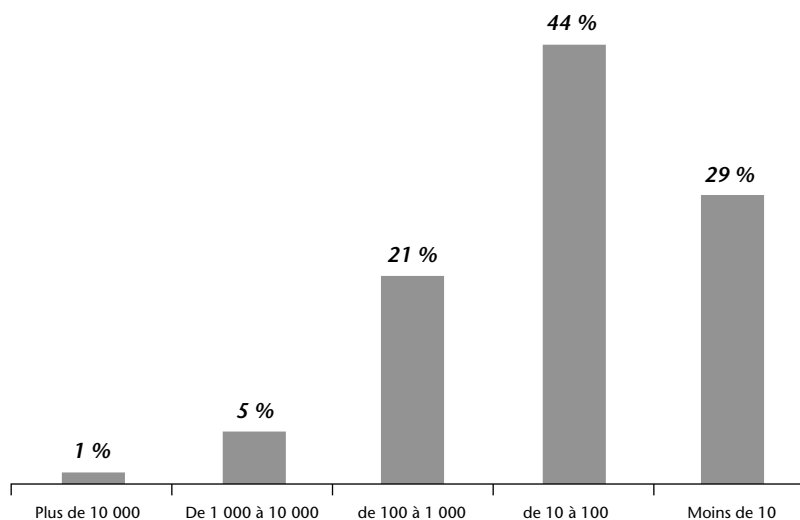


Figure 1.2 – Répartition des sites marchands par volume de commandes mensuel (d'après ICE FEVAD, janvier 2012)

Cela était pourtant prévisible tant il était évident que l'e-commerce présentait un modèle beaucoup plus complexe à mettre en œuvre que ce qu'il en paraissait. Six éléments l'expliquent.

- En matière d'e-commerce, pour des raisons que nous évoquerons plus tard, le *taux de transformation* est structurellement bas. La capacité à transformer un visiteur en acheteur est réduite. Il faudra par conséquent générer sur le site un volume de trafic de clients potentiels très important pour un nombre de ventes faible.

Focus

Définition du taux de transformation

Le taux de transformation, ou taux de conversion, correspond traditionnellement au rapport entre le nombre d'acheteurs et le nombre de visiteurs. Sur Internet, on mesure le taux de transformation sur une période de deux manières différentes :

- nombre de commandes sur nombre de visites ;
- nombre de commandes sur nombre de visiteurs.

Le taux de transformation calculé par rapport au nombre de visites est l'indicateur le plus utilisé. Il permet de mesurer sur la période donnée la capacité du site à transformer. Mais, dès lors que l'on sait qu'il faudra en moyenne plus d'une visite sur le site avant que l'achat ne soit déclenché, le taux de transformation calculé par rapport au nombre de visiteurs est indispensable à suivre. Ainsi, sur des univers produits pour lesquels l'achat est plutôt engageant aux yeux de

l'acheteur, le taux de transformation calculé par rapport au nombre de visites sera significativement inférieur au taux de transformation calculé par rapport au nombre de visiteurs.

Des outils de suivi des visites et du comportement des internautes sur le site sont disponibles sur le marché. Ils sont souvent appelés outils de « Web Analytics ». C'est à travers eux que se mesure le taux de transformation. Grâce à des capteurs placés sur les pages du site (portion de programme informatique fourni par les outils et à insérer dans le code informatique de chaque gabarit de page du site), on peut mesurer le nombre de visites, le nombre de pages vues, la durée de la visite, l'origine du visiteur et, bien entendu, le nombre de commandes. Ils utilisent le principe de « cookie » pour suivre un visiteur d'une session de visite à une autre. À la première visite sur un site Internet, l'outil de Web Analytics écrit sur l'ordinateur du visiteur un petit fichier, ou « cookie », auquel seul le site Internet concerné pourra accéder. Lors d'une prochaine visite, l'outil de Web Analytics identifiera le cookie déjà présent sur l'ordinateur de l'internaute et comptabilisera une nouvelle visite sans le confondre avec un nouveau visiteur. C'est ainsi que pourra être restitué sur une période donnée le nombre de visiteurs uniques ayant accédé au site, c'est-à-dire approximativement le nombre d'individus.

La conservation du cookie sur l'ordinateur n'étant pas certaine d'une session de visite à une autre, ce nombre de visiteurs uniques doit être considéré comme une valeur approximative. En revanche, son évolution dans le temps est une donnée plus fiable.

- La complexité à déclencher des achats sur un site Internet se combine à une difficulté à optimiser le panier d'achat moyen. En effet, pour des raisons que nous évoquerons également plus tard, il est très difficile de faire acheter à un internaute un produit d'une gamme plus élevée que celle du produit qu'il a sélectionné (technique d'*up selling*). De la même manière, l'achat de produits supplémentaires au cours d'une même session de vente (techniques de *cross selling*) est, sauf rares exceptions, quasiment impossible à déclencher. Le nombre moyen de produits au sein d'une commande et le montant moyen d'une commande sont, le plus souvent, plus faibles que leurs homologues sur les circuits physiques.
- La publication d'un site Internet marchand impose la création et la maintenance d'un catalogue produits numérique qui contienne l'ensemble des données descriptives de chaque produit, y compris les éléments multimédias indispensables à une présentation efficace (visuels des produits, fiches techniques, modes d'emploi, vidéos...). Le coût de production et d'entretien d'un catalogue électronique s'avère élevé. Il est proportionnel au volume de l'assortiment présenté et au degré

de complexité de description de chacun des produits. Ce point est d'autant plus structurant que la très grande majorité des distributeurs traditionnels ne dispose pas de ces données et informations au sein de leur système d'information préexistant.

- Comme pour tout canal de vente, l'animation commerciale du magasin virtuel est indispensable. Plus la politique commerciale de l'enseigne est dynamique et plus l'offre est large et profonde, plus les charges nécessaires à l'animation du site marchand peuvent être conséquentes.
- Le coût d'acquisition d'un client peut s'avérer très élevé. Plus le secteur est concurrencé et plus les investissements liés à la création de trafic seront importants. Le plus souvent, il faut anticiper qu'en vitesse de croisière les achats de trafic représenteront 25 % à 45 % du chiffre d'affaires ! Moins l'enseigne sera en capacité à développer la fidélisation et bénéficiera d'un taux de notoriété significatif, et plus elle se rapprochera de la borne haute de la fourchette.
- Enfin, pour la première fois dans l'histoire de la distribution, l'intégralité de la démarche commerciale et marketing, ainsi que sa mise en œuvre, dépendra à 100 % de programmes informatiques. On le sait depuis 40 ans environ : la mise en œuvre et la maintenance des moyens informatiques sont difficiles et coûteuses. L'informatique est encore une science jeune et les applications complexes à concevoir, développer et maintenir. La fragilité des systèmes informatiques est également à prendre en considération : le risque de perte d'exploitation suite à un incident est donc à considérer.

On comprend bien que la concomitance de ces différents facteurs rend le modèle e-commerce difficile à mettre en œuvre et à exploiter. D'autres éléments d'ordre contextuel viennent aggraver la situation. Les entreprises ont profité, jusqu'ici, d'une croissance structurelle du marché liée à la pénétration de l'Internet dans les foyers et des usages e-commerce dans les comportements d'achat. Cette croissance, maintenant beaucoup moins soutenue, laisse présager une prochaine atteinte de son asymptote. La concurrence est également devenue de plus en plus sévère. Les parts de voix et les parts de marché deviennent de plus en plus coûteuses à soutenir.

L'enjeu du e-commerce est donc maintenant l'accroissement de l'efficacité des modèles de distribution en ligne. Deux vecteurs concourent à cet objectif impératif :

- l'abaissement durable du coût de maintien d'un trafic qualifié en volume suffisant ;

- l’optimisation de l’efficacité de son site Internet marchand qui fait l’objet de la suite de cet ouvrage.

L’e-commerce : un contexte particulier

Pour bien comprendre les facteurs d’amélioration de l’efficacité commerciale d’un site Internet marchand, il est indispensable de prendre conscience des différences contextuelles entre les circuits traditionnels – réseau de magasins physiques et vente à distance (VAD) – et l’e-commerce.

Les caractéristiques du commerce traditionnel et de la VAD

■ **La dépendance des consommateurs vis-à-vis de leur tissu économique local**

Les modèles traditionnels de distribution se sont développés dans un contexte de forte contrainte géographique.

Tout d’abord, chaque consommateur est, en grande mesure, dépendant du tissu économique local dans lequel il vit. Il fait ses courses chez E. Leclerc, Auchan ou Monoprix, avant tout parce que l’enseigne retenue a déployé un de ses magasins à sa proximité. Sauf incident, il est rare qu’il change d’enseigne et qu’il accède dorénavant à un magasin plus éloigné. Cela induit une capacité naturelle du magasin à fidéliser. *A contrario*, quelques enseignes, du fait d’une offre jugée particulièrement attrayante et différenciée, disposent de zones de chalandise très étendues. C’est le cas de l’enseigne IKEA, par exemple.

La première résultante de cette contrainte est la très faible comparabilité des offres entre elles. La proximité géographique d’un nombre restreint de magasins, limite la possibilité de comparer les produits et les prix. Parfois, rarement, lorsque l’achat est réellement engageant par exemple, il décidera de visiter plusieurs enseignes, au risque de parcourir des distances significatives. Dès lors, les prix sont déterminés au sein de la zone de chalandise de chaque magasin. Au sein d’une même enseigne, deux magasins éloignés peuvent aisément pratiquer des prix différents avec un très faible risque que leurs clients détectent ce manque d’homogénéité. Peu d’enseignes pratiquent uniquement des prix dits « nationaux ».

La seconde résultante de la dépendance du consommateur vis-à-vis des enseignes à sa proximité, a conduit les distributeurs à mettre en œuvre un merchandising favorisant l'optimisation du panier moyen dans une logique de *one stop shopping*. C'est ce qui est à l'origine du modèle de la grande distribution (hypermarchés) ou des grands centres commerciaux qui se sont déployés à partir de 1969. Le consommateur, notamment parce qu'il s'y est déplacé, est plus enclin à se laisser aller à la dépense. De ce fait, les magasins sont conçus de manière à ce qu'ils favorisent le déclenchement d'achats d'impulsion.

Cela explique pourquoi les enseignes ont tardé à mettre en place des programmes de fidélisation touchant une grande part de leurs clients. La plupart se contentent encore aujourd'hui d'adresser par ce biais uniquement leurs meilleurs clients. Les distributeurs traditionnels ayant tiré parti du marketing direct sont donc assez peu nombreux.

■ Le modèle *push* de la VAD

La VAD repose quant à elle sur un modèle inverse. C'est l'enseigne qui vient au-devant du consommateur. Si celui-ci a la chance d'être connu d'une enseigne, il sera exposé à son offre. Dans le cas inverse, il ignorera vraisemblablement jusqu'à son existence. Les VADistes ont dû mettre en œuvre des techniques de création, mais surtout de conservation de contact avec leurs clients et prospects. Ils sont à l'origine des programmes relationnels qui pilotent les démarches de marketing direct.

Dans ce cas également, le client peut avoir du mal à comparer les offres s'il n'est pas connu de plusieurs enseignes similaires de VAD. La concurrence n'est donc pas aussi systématique qu'en distribution traditionnelle *via* un réseau de magasin.

Confrontés à une faible fréquence de contact et de commandes, les VADistes ont développé des techniques d'optimisation du panier moyen, diffusées *via* les programmes relationnels. Il s'agit de faire monter le nombre de lignes de commande et son montant moyen en offrant des avantages qui y sont liés. Ils offrent ainsi des frais de port ou des taux de réduction basés sur un minimum de dépense. En revanche, le catalogue papier se prête très mal à la mise en place de technique de type *cross selling* ou *up selling*.

■ Un merchandising de masse

Le commerce traditionnel et la VAD déploient au travers de leurs modèles un merchandising de masse. Leur surface de vente matérialisée

(magasin ou catalogue papier), les empêche de penser des modèles de présentation des produits intégrant les critères de profils ou de besoins de leurs différents clients. Le rêve d'un consommateur serait pourtant qu'en poussant la porte d'un magasin Leroy Merlin, par exemple, une hôtesse lui demande quel besoin a motivé sa visite et, qu'en fonction, l'organisation du magasin et les références qui lui sont présentées changent à la volée pour répondre efficacement à son besoin et lui éviter un véritable parcours du combattant.

Le caractère fini de la surface de vente, qu'elle soit magasin ou catalogue papier, implique la nécessité d'optimiser son utilisation et son implantation. Il faut utiliser la surface maximale pour exposer les produits, tout en permettant un grand confort au client ; confort de lecture pour un catalogue papier, confort de déplacement pour un magasin. Dans ce cas, il faut permettre d'assumer les pointes de trafic en magasin. Les allées de circulation et les moyens déployés (nombre de caisses par exemple) doivent chercher à optimiser ces périodes exceptionnelles et les investissements induits.

La limitation de la surface de vente implique l'optimisation du rapport entre la largeur et la profondeur de gamme et la surface disponible. C'est ainsi que les distributeurs parlent souvent de « vitesses d'assortiment ». Leur direction des achats va définir, en fonction des différents modèles de magasin en termes de surface de vente, les assortiments optimaux pour respecter à la fois le positionnement de l'enseigne et le besoin des clients. C'est une tâche complexe qui s'apparente à un casse-tête, mais qui est aussi à l'origine de beaucoup de frustrations. Pour un VADiste également, la limitation de la largeur et la profondeur de gamme est une contrainte, au-delà de la problématique d'approvisionnement optimisé. Il est tenu de limiter le nombre de pages d'un catalogue papier et de limiter le nombre d'éditions de son catalogue compte tenu des coûts de conception, publication et diffusion.

■ Des offres peu actualisées

La résultante conclusive à ces contraintes est la faible fréquence de mise à jour des magasins et des catalogues. Le nombre de « collections » est nécessairement limité sur une année.

Les VADistes proposent généralement un catalogue semestriel. Il est complété par un petit nombre de catalogues événementiels destinés

à accompagner les actions de marketing direct en cherchant à cibler des segments particuliers de clients (par exemple, grandes tailles pour le textile, ou un secteur d'activité particulier pour le B to B).

Les magasins doivent également faire face à une difficulté supplémentaire : la complexité et la charge de travail liées aux modifications d'implantation des magasins. Il faut, dans le but de rendre accessibles les produits, charger les rayons avec suffisamment de pièces de chaque référence pour répondre aux besoins clients. Cette nécessité, ajoutée aux contraintes de travaux liés aux modifications d'implantation, rend le magasin assez statique dans le temps et limite les possibilités d'optimisation du merchandising. Par exemple, l'implantation d'un même produit à plusieurs endroits d'un magasin (multi-implantation) s'en trouve limitée. L'enseigne IKEA devra déployer des moyens significatifs pour actualiser la zone *show-room* et pour maintenir sa zone libre-service.

Exemple

Le modèle de Zara

L'enseigne Zara se veut la référence en matière de tendances de la mode. Et qui dit mode dit actualité. L'enseigne se doit donc de présenter des collections *up to date* tout au long de l'année. Si elle y est parvenue, c'est qu'elle a pensé et optimisé son modèle pour atteindre ses objectifs.

Les deux principaux facteurs clés de succès sont, dans ce cadre, sa capacité à réduire au maximum ses cycles de production de modèles et de collections et un merchandising totalement adapté.

Zara a mis en place une organisation optimisée pour être en capacité de produire en permanence et en flux tendus les modèles et leurs déclinaisons qui correspondent aux attentes du marché, à savoir ce qui se vend actuellement au sein de leur enseigne et chez leurs concurrents. Les collections sont toujours à la pointe de la mode grâce à une équipe permanente de designers sollicitée selon les résultats des analyses de vente et d'études du marché. Les produits sont confectionnés au Maghreb pour raccourcir les circuits d'approvisionnement du réseau européen.

Les magasins reposent sur un merchandising qui, du fait qu'il est réduit à sa plus simple expression, permet de renforcer encore le sentiment d'actualité. En effet, le magasin peut ainsi évoluer très fréquemment, en tout ou partie. Pour ce faire, la présentation des produits est extrêmement dépouillée. Les muraux sont composés de simples portants pour les vêtements pendus et de quelques étagères qui reçoivent les vêtements à plat. Le nombre de pièces de chaque

variante (tailles et couleurs) de chaque modèle est réduit. En peu de temps, il est possible de modifier l'implantation d'un magasin pour tenir compte des nouveaux approvisionnements, des stocks et des ambiances recherchées.

La réussite de Zara repose donc, au moins en partie, sur sa capacité à se défaire des contraintes de la distribution de produits physiques au travers d'un réseau de magasin.



Figure 1.3 – Un magasin Zara

■ Les caractéristiques du e-commerce

Le contexte particulier du e-commerce, par opposition au commerce traditionnel et à la VAD, repose sur trois caractéristiques principales :

- La dématérialisation de l'offre qui a pour conséquence que certaines notions volent en éclats :
 - zone de chalandise ;
 - surface de vente ;
 - pas-de-porte.
- Le libre-service, poussé à l'extrême.
- Le caractère multimédia et informatisé du canal.

■ Une nouvelle zone de chalandise

Un magasin physique définit sa zone de chalandise en se basant sur la distance maximale que ses clients sont susceptibles de parcourir ou le temps maximum qu'ils peuvent allouer à ce parcours. Évidemment, sur Internet cette notion n'a plus le même sens. Par définition, tout internaute devient un client potentiel pourvu que l'e-marchand soit en capacité de lui livrer ou lui expédier ses produits. De nouvelles cibles deviennent accessibles. Il est envisageable de toucher, à partir d'un