



DYNAMIQUES
HAUTS-DE-FRANCE



DE LA VPC AU COMMERCE DIGITAL

ÉTUDE SUR LE COMMERCE À DISTANCE



PRÉFET
DE LA RÉGION
HAUTS-DE-FRANCE

Direccte Hauts-de-France

Le secteur du commerce digital fait partie de l'ADN économique de la région Hauts-de-France. 2^e région en termes d'effectifs avec plus de 10 000 salariés, elle est considérée comme l'un des berceaux de cette forme de commerce : l'apparition de la vente par correspondance, modèle qui a connu son plein essor dans les années 1960, a historiquement marqué le territoire de la métropole lilloise. Plus largement, la présence de près de 70 sièges sociaux de la grande distribution et du retail, d'un écosystème dynamique de clusters, d'un bassin réunissant 80 millions de consommateurs et cinq capitales européennes dans un rayon de 300 kilomètres sont autant d'atouts qui donnent à cette région un positionnement stratégique aux niveaux mondial et européen.

Outre la vente par correspondance, la région a également participé aux évolutions des formes de commerce à travers l'apparition du marketing direct, du drive et l'émergence du e-commerce. Cette nouvelle tendance du commerce digital apparue dès la fin des années 1990 a engagé l'ensemble du secteur du commerce et de la distribution dans de profondes mutations : plus qu'un nouveau canal de vente, le numérique a profondément modifié la société et les habitudes de consommation. De nouvelles exigences en termes de renouvellement d'offres, de délais et de personnalisation impliquent une transformation en profondeur des modèles économiques et des organisations des entreprises du commerce et de la distribution, ainsi que l'évolution de leurs métiers historiques et l'émergence de nouveaux profils. Ces nouveaux enjeux sont autant d'opportunités pour la construction de l'avenir du secteur du commerce sous toutes ses formes qui représente près de 250 000 salariés en région.

Secteur stratégique pour notre région et soumis à de nombreuses mutations, le commerce digital nous semblait ainsi justifier une étude approfondie. Sa réalisation s'inscrit pleinement dans le cadre des missions de connaissance du tissu économique et d'accompagnement des mutations de la Direccte Hauts-de-France. Cette étude, qui s'appuie sur un travail bibliographique et un programme d'une trentaine de visites, propose un état des lieux de la filière du commerce digital. Elle vise à partager une analyse avec l'ensemble des acteurs institutionnels et les leaders du secteur et à établir des préconisations d'actions à mettre en œuvre, avec la finalité d'une orientation de l'action de l'Etat et de ses partenaires mieux en phase avec la réalité.

Cette étude n'aurait pu voir le jour sans la participation de nos partenaires, des entreprises et de l'ensemble des acteurs régionaux du développement économique. Je tiens à remercier collectivement tous ceux qui, avec les agents de la Direccte, ont contribué à cette réflexion et à la rédaction de ce document. Je souhaite que ces efforts permettent de définir et de mettre en œuvre ensemble les actions nécessaires à la structuration et au développement de cette filière stratégique pour la région.

Michèle LAILLER BEAULIEU
Directrice de la DIRECCTE



SYNTHÈSE

Le commerce à distance ou vente à distance peut se définir comme une forme de commerce où l'acte d'achat ne s'opère pas dans le magasin physique du commerçant. La région Hauts-de-France est un pionnier historique de nombreuses formes de commerce dont la vente par correspondance qui a connu son apogée au cours des années 1960. Progressivement, le commerce a évolué au gré des changements d'habitudes de consommation et des progrès technologiques, en particulier l'émergence du numérique qui a permis la naissance du e-commerce puis du m-commerce. Le numérique a apporté bien plus qu'un nouveau canal de vente, il a profondément changé les modèles économiques des enseignes. Ne se limitant plus aux entreprises dont le cœur de métier est le commerce en ligne – les pure players –, le commerce digital touche désormais des enseignes du commerce physique qui l'intègrent comme composante à part entière de leur stratégie, aussi appelées les click & mortar. Au-delà du seul secteur du commerce digital qui représente plus de 10 000 emplois en région Hauts-de-France, c'est l'ensemble du secteur du commerce sous toutes ses formes et ses près de 250 000 emplois qui sont concernés par ces enjeux.

“ Le numérique a profondément changé les modèles économiques des enseignes. ”

Quel que soit leur canal de vente prédominant, **les enseignes du commerce digital s'inscrivent dans une large chaîne de valeur** regroupant les acteurs de la communication et du marketing, de la logistique, des moyens de paiement et de la relation client. L'ensemble de ces acteurs, indispensables au bon déroulement de l'acte d'achat, sont tout autant impactés que les enseignes par l'évolution technologique et des modes de consommation. **Ces bouleversements se manifestent par une évolution des organisations internes** mais surtout des métiers historiques du commerce digital au sens large. La prédominance croissante du numérique dans l'ensemble de ces métiers induit une montée généralisée des niveaux de diplômes et de qualification des salariés, une forte spécialisation des profils et l'apparition de nouveaux métiers (en particulier dans le marketing, la communication et la relation client).

Véritable moteur des changements du secteur, **le consommateur donne aujourd'hui le tempo** : autrefois passif, le client attend désormais une expérience d'achat irréprochable correspondant parfaitement à ses attentes. Son exigence et son impatience amènent les enseignes à reconsidérer leur méthode d'acquisition et de fidélisation des clients. Sa satisfaction est désormais au cœur de la stratégie des enseignes et repose sur deux principaux piliers :

- Une qualité de service optimale tout au long du parcours d'achat (commande, livraison ou service après-vente) et similaire quel que soit le canal de vente. Dans ce domaine, Amazon a imposé grâce à son hégémonie certains standards (prix des produits, coût et délai de livraison, exhaustivité et disponibilité de l'offre, etc.) qui imposent au secteur une cadence d'évolution en termes de performance opérationnelle.
- Une relation client personnalisée et au plus proche de ses attentes, dans un souci de créer une relation privilégiée avec l'enseigne et de lui attribuer une identité différenciante.

Ces grandes tendances se traduisent différemment selon le profil de l'enseigne considérée :

- **LE PURE PLAYER** doit parvenir à exister sur Internet au milieu d'une concurrence de plus en plus féroce. Pour y parvenir, le référencement reste la voie privilégiée et le marketing d'influence, objet d'une montée en puissance, accorde une place croissante aux réseaux sociaux. Le m-commerce – le commerce mobile – constitue également un levier de croissance précieux pour un pure player : à la fois nouveau support de vente et de communication, le smartphone permet de multiplier les occasions d'achat mais également de créer un point de contact permanent avec le client grâce aux applications mobiles. Selon la taille et le positionnement du pure player, certains enjeux prennent plus ou moins d'importance :
 - Le multi-spécialiste, qui se trouve en concurrence plus ou moins frontale avec Amazon, doit avant tout d'assurer une qualité de service irréprochable par l'excellence opérationnelle : expérience client homogène, logistique performante, livraison rapide, etc.
 - Le spécialiste doit avant tout parvenir à se faire une place sur le marché en construisant une identité propre qui le distinguera de ses concurrents. Pour y parvenir, l'enseigne doit proposer une offre originale, qui peut passer par des marques et gammes propres, et construire une relation privilégiée avec le client par une stratégie marketing efficace et savamment dosée entre animation de communauté et relation personnalisée.
- **LE CLICK AND MORTAR**, dont le commerce digital n'est qu'une composante, doit parvenir à proposer à ses clients une expérience d'achat fluide et homogène sur l'ensemble de ses canaux de vente. L'omnicanalité reste le principal enjeu que les retailers doivent aujourd'hui relever en tirant le meilleur parti de chacun des canaux de vente. Véritable atout face au pure player, la surface de vente doit s'inscrire dans une stratégie web to store efficace, de la recherche d'informations sur Internet à l'achat en point de vente. Elle nécessite néanmoins de repenser complètement les modes d'organisation des entreprises pour concilier les cultures web et magasin et apporter plus de transversalité à des métiers souvent organisés en silos.
- **LE COMMERCE DE PROXIMITÉ**, qui perçoit souvent le commerce digital comme une concurrence, doit repenser son rapport au numérique et engager sa transformation digitale pour proposer des services nouveaux à ses clients. De la simple présence sur Internet à la création de véritables services web to store, la modernisation du commerce de centre-ville par sa transition digitale peut constituer un remède efficace à sa disparition au profit des centres commerciaux en périphérie urbaine.

Bien que de grandes tendances se dessinent, il n'existe pas de solution unique pour répondre aux évolutions du secteur. Les solutions dépendent des segments d'achat, des cibles marketing et des structures des enseignes. Les enseignes doivent néanmoins toutes répondre à un seul objectif : satisfaire le client en lui proposant une expérience d'achat à la hauteur de ses attentes.

INTRODUCTION

Le commerce à distance ou vente à distance peut se définir comme une forme de commerce où l'acte d'achat ne s'opère pas dans le magasin physique du commerçant. La région Hauts-de-France est un pionnier historique de nombreuses formes de commerce dont la vente par correspondance qui a connu son apogée au cours des années 1960. Progressivement, le commerce a évolué au gré des changements d'habitudes de consommation et des progrès technologiques, en particulier l'émergence du numérique qui a permis la naissance du e-commerce puis du m-commerce. Le numérique a apporté bien plus qu'un nouveau canal de vente, il a profondément changé les modèles économiques des enseignes. Ne se limitant plus aux entreprises dont le cœur de métier est le commerce en ligne – les pure players –, le commerce digital touche désormais les enseignes du commerce physique qui l'intègrent comme composante à part entière de leur stratégie, aussi appelées les click & mortar. Au-delà du seul secteur du commerce digital qui représente plus de 10 000 emplois en région Hauts-de-France, c'est l'ensemble du secteur du commerce sous toutes ses formes et ses près de 250 000 emplois qui sont concernés par ces enjeux.

Face à ces nombreux changements, la Direccte Hauts-de-France a perçu la nécessité de réaliser une étude approfondie du secteur du commerce digital pour mieux en appréhender les mutations et les enjeux. Cette étude s'adresse avant toute chose aux entreprises de la filière du commerce digital à la recherche d'éléments d'analyse sur leur secteur d'activité. Elle s'adresse également aux entreprises intéressées par ce secteur et qui souhaiteraient y développer leur activité. Fruit d'une réflexion partagée avec les acteurs institutionnels de la région Hauts-de-France, ce document s'adresse également à l'ensemble des acteurs régionaux du développement économique pour les accompagner dans leur connaissance du secteur et la construction d'actions à destinations de ses entreprises.

L'objet de cette étude est de dresser un état des lieux de la filière du commerce digital en région Hauts-de-France. Elle s'attachera dans un premier temps à apporter une définition du commerce digital puis à replacer le secteur régional dans un contexte mondial, européen et national. Une fois ce cadre posé, l'étude présentera la chaîne de valeur du commerce digital, ses différents maillons et leurs représentants en région, en prenant soin d'apporter un éclairage sur les métiers associés et leur évolution. Une analyse des dynamiques auxquelles est confronté le secteur sera ensuite proposée au travers des différentes étapes-clés du parcours d'achat d'un client, illustrées par des réponses apportées par les acteurs régionaux. Une mise en perspective des principaux enjeux de la filière du commerce digital et une liste de préconisations d'actions à mettre en œuvre pour structurer et développer le tissu économique régional concluront cette étude.

LE COMMERCE EN HAUTS-DE-FRANCE : ENJEUX STRATÉGIQUES À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

FORCES

- Présence de nombreux leaders, en particulier de click & mortar
- Chaîne de valeur fortement représentée dans son ensemble en région
- Très bonnes infrastructures en termes de logistique et de transport
- Existence d'un écosystème dynamique (PICOM, Blanchemaille, Euratechnologies, ...)
- Spécialisation historique dans toutes les formes de commerce
- Forte culture d'entrepreneuriat

OPPORTUNITÉS

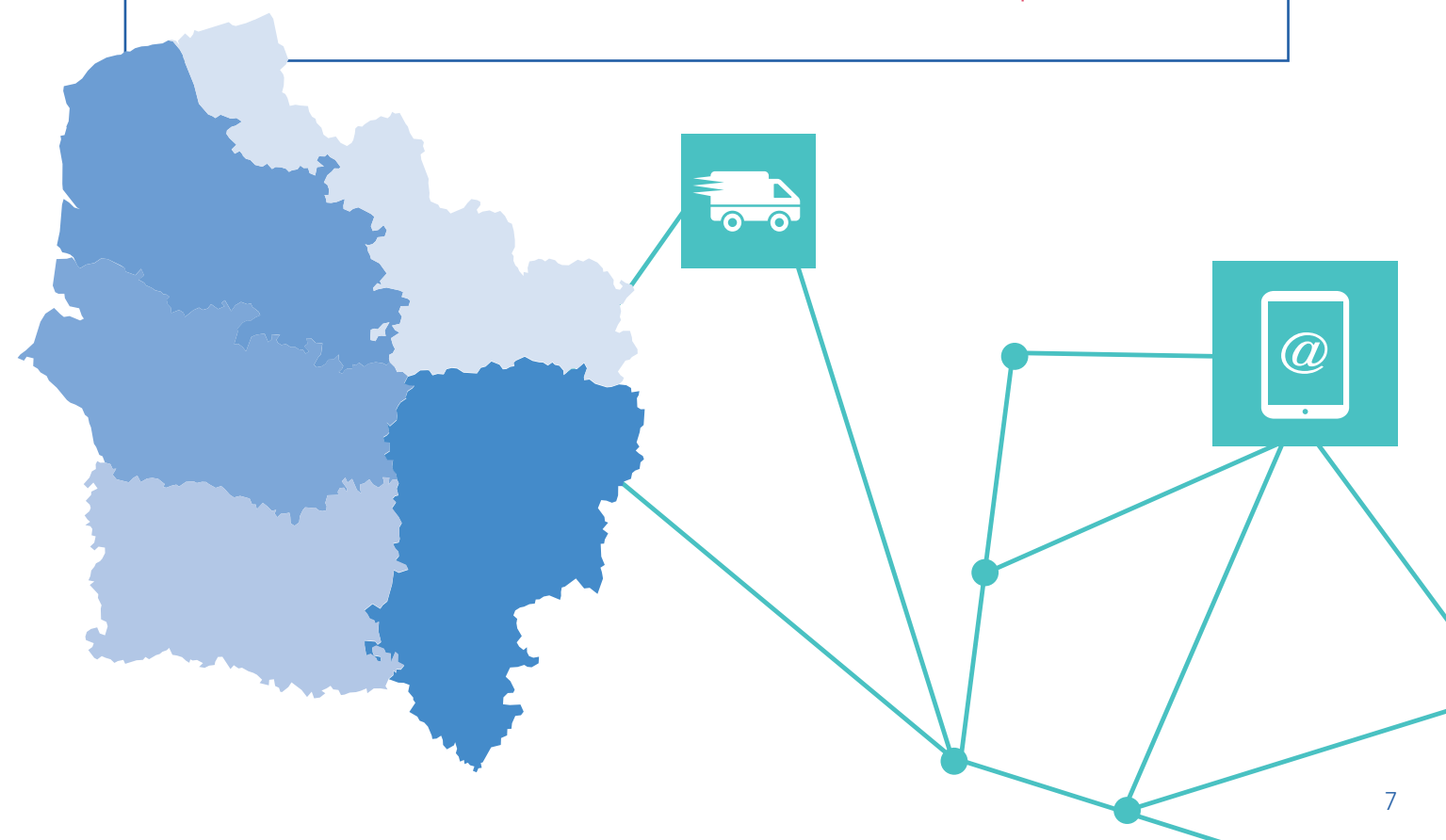
- Logique de filière à construire avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur
- Arrivée de nouveaux acteurs qui vont dynamiser la filière (Showroomprivé.com, Vestiaire Collective, ...)
- Développement des stratégies omnicanal des retailer
- Secteur attractif pour les investisseurs
- Déploiement du très haut débit fixe et mobile

FAIBLESSES

- Fragilités des acteurs historiques de la VAD, surreprésentés en nombre
- Faible proportion de pure player « nouvelle génération »
- Région qui peine à attirer les talents sur certains métiers techniques
- Forte pénurie de profils informatiques
- Manque de synergies entre les acteurs de la chaîne de valeur
- Manque de reconnaissance du secteur régional

MENACES

- Concurrence de plus en plus en forte, tant au niveau national qu'international
- Emergence de nouvelles habitudes de consommation, en particulier la consommation collaborative (CtoC)
- Fragilité des pure players, en recherche d'un modèle économique rentable et pérenne
- Evolution rapide des modes d'organisation
- Manque d'attractivité chez les jeunes des métiers informatiques



SOMMAIRE

1

DÉFINITION ET CONTEXTUALISATION

La naissance du commerce à distance	12
Le commerce digital dans le monde et en Europe	13
Le commerce à distance en France	15
Le commerce à distance en Hauts-de-France	19

2

LE COMMERCE À DISTANCE, UNE CHAÎNE DE VALEUR TRÈS LARGE

La chaîne de valeur du commerce digital	26
Les enseignes	27
Le secteur communication / marketing	33
Les moyens de paiement	35
La logistique	36
La relation client	40

3

LES DYNAMIQUES DU SECTEUR ET LE PARCOURS D'ACHAT

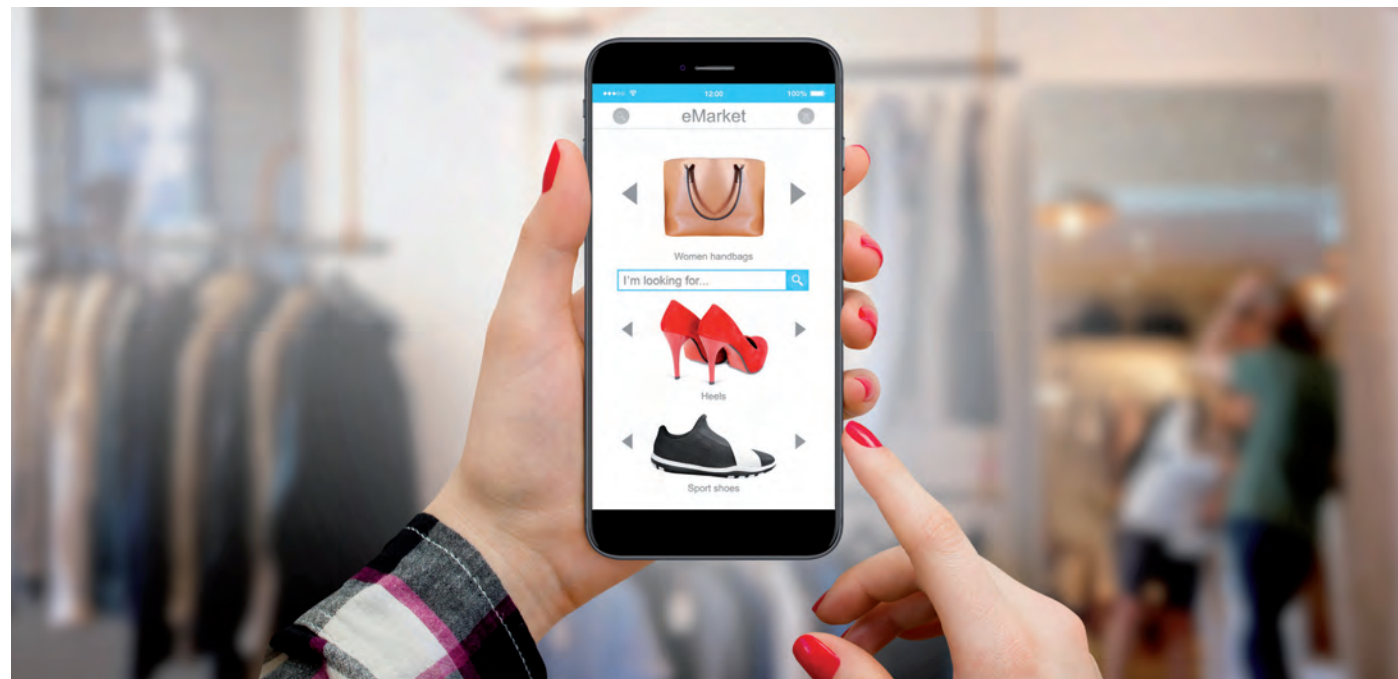
L'émergence de l'idée d'achat	47
La décision d'achat	51
L'acte d'achat	56
La réception de l'achat	59
La phase post-réception de l'achat	63

4

DÉVELOPPER LA FILIÈRE RÉGIONALE : DES ENJEUX À L'ACTION

Enjeux et perspectives pour le commerce digital	70
Les soutiens de l'Etat aux acteurs du commerce digital	73
Pistes d'action pour le développement de la filière	76
Conclusion	86
Note méthodologique	87
Remerciements	87
Bibliographie	88
Glossaire et définitions	89





1 DÉFINITION ET CONTEXTUALISATION

De nombreux termes sont aujourd'hui employés pour faire référence au commerce à distance : de la vente à distance, voire par correspondance, au commerce en ligne ou commerce digital en passant par le e-commerce, m-commerce, ... Essayons d'y voir plus clair.

➔

La naissance du commerce à distance	12
Le commerce digital dans le monde et en Europe	13
Le commerce à distance en France	15
Le commerce à distance en Hauts-de-France	19

DÉFINITION ET CONTEXTUALISATION

> LA NAISSANCE DU COMMERCE À DISTANCE

De nombreux termes sont aujourd'hui employés pour faire référence au commerce à distance : de la Vente à distance (VAD), voire par correspondance, au commerce en ligne ou commerce digital en passant par le e-commerce, le m-commerce... Essayons d'y voir plus clair.

De manière générale, la VAD peut se définir comme une forme de commerce où l'acte d'achat ne s'opère pas dans le magasin physique du commerçant. Le client commande et paie à distance. En fonction du canal de vente choisi, il pourra se faire livrer ou aller chercher sa commande dans un magasin, un relai ou un drive.

Alors que le choix de la localisation d'un magasin physique est stratégique pour une enseigne, il devient complètement secondaire pour le commerce à distance. Il n'en demeure pas moins complexe puisqu'il nécessite la mise en œuvre d'un outil de télécommunication, en lieu et place du magasin physique, comme support d'une transaction dont l'objet peut aussi bien être un bien qu'un service.

Depuis sa naissance le commerce à distance a connu différents canaux de vente et formes :

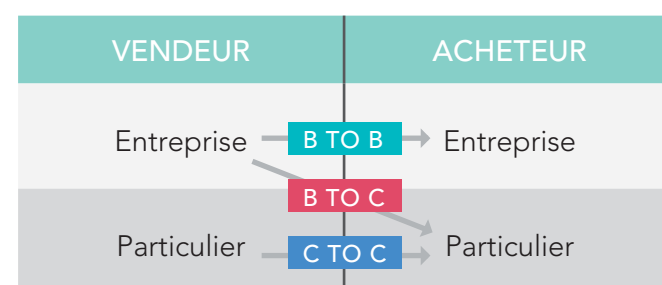
- Initialement, la **VAD** est apparue sous la forme de Vente par correspondance (VPC), classiquement par l'intermédiaire d'un catalogue de présentation des produits et l'enregistrement de la commande par courrier ou téléphone. Dans les années 1980, l'enregistrement des commandes par le Minitel constitue la première forme de commerce en ligne utilisant un support électronique de télécommunication. L'expression « en ligne » signifie « connecté à un réseau ». La VPC peut également s'effectuer grâce à la présentation des produits à la télévision, appelée **téléachat** ou **télévente**. Les commandes étant généralement enregistrées par téléphone.

■ Dans les années 1990, la démocratisation d'Internet a permis le développement du commerce électronique ou **e-commerce**. Si le e-commerce faisait référence à l'utilisation d'un ordinateur pour l'accès au réseau Internet, il englobe aujourd'hui de nouvelles formes de vente telles que le **m-commerce** pour les achats effectués via un support mobile (tablette, smartphone) et bientôt le **t-commerce** pour les achats effectués via la télévision. Ces derniers supports étant connectés au réseau Internet.

■ Plus récemment, les **drives** ont fait leur apparition. Initialement utilisé par les enseignes de fast-food, ce terme a depuis été repris par la grande distribution, principalement alimentaire, pour désigner des points de retrait de commandes réalisées sur Internet.

> PÉRIMÈTRE D'ÉTUDE

Indépendamment de la forme et du canal de vente, différentes catégories de commerce se définissent en fonction du profil de l'acheteur et du vendeur :



Répondant à des enjeux et des modèles économiques différents, le commerce *Business to Business* (B to B) ne répond pas aux mêmes stratégies que le commerce *Business to Customer* (B to C). Bien que constituant un levier essentiel de développement pour le e-commerce, le commerce B to B ne sera pas retenu pour la suite de l'étude.

Quant au commerce *Customer to Customer* (C to C), bien qu'il soit en développement compte tenu de l'évolution des modes de consommation

et qu'il représente une nouvelle forme de commerce, il reste néanmoins trop diffus pour pouvoir être intégré dans cette analyse.

L'étude se concentrera donc sur le **commerce B to C** et s'attachera à étudier les canaux de vente suivants : VPC, e-commerce (dont m-commerce) et drive. Reposant sur des modèles économiques différents, les autres canaux de VAD – vente à domicile et vente par camion – ne seront pas retenus dans le champ de cette étude.

> LE COMMERCE DIGITAL DANS LE MONDE ET EN EUROPE

Acteur de référence en France, la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD) réalise régulièrement des baromètres d'activité du e-commerce. Bien que les ventes en ligne ne représentent pas la totalité des ventes à distance, les chiffres présentés ci-dessous permettent d'extrapoler les ventes à distance au e-commerce. Le chiffre d'affaires mondial généré par le e-commerce représente **1 988 Mds €** en 2015, en croissance de 20 % par rapport à 2014¹, soit 8,7 % du total des ventes de détail dans le monde².

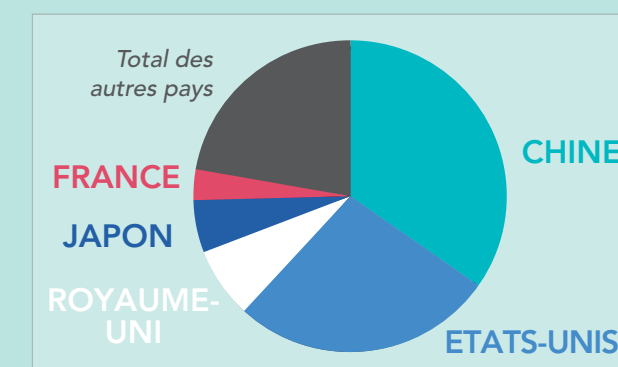


FOCUS SUR...

E-COMMERCE : UN MARCHÉ DOMINÉ PAR QUELQUES PAYS

Généralisant près de 80% de ce chiffre d'affaires mondial, les cinq premiers pays sont³ :

LA CHINE (691 Mds €),
LES ETATS-UNIS (591 Mds €),
LE ROYAUME-UNI (157 Mds €),
LE JAPON (96 Mds €),
LA FRANCE (65 Mds €).



Les grands leaders mondiaux du e-commerce sont⁴ :

- **Alibaba** : fort de 450 millions d'utilisateurs pour un volume de transactions de 463 Mds \$ en 2015, Alibaba est le leader mondial incontesté du secteur. Alibaba ne vend rien directement, ses sites servent d'intermédiaires. Ainsi, sa plateforme Taobao contrôle 90 % du marché chinois des transactions de particulier à particulier et son site Tmall représente 50 % des ventes en ligne de professionnels à particuliers.
- **Amazon** : 107 Mds \$ de chiffre d'affaires en 2015, 300 millions d'utilisateurs.
- **Ebay** : 8,6 Mds \$ de chiffre d'affaires en 2015.

La rentabilité des géants mondiaux n'est toutefois pas uniquement le fruit des activités e-commerce et chacun de ces leaders propose d'autres services parfois plus lucratifs. A titre d'exemple, l'Américain Amazon propose depuis

1 - Chiffres clés de la FEVAD - 2016

2 - CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'E-COMMERCE DANS LE MONDE – JOURNAL DU NET DU 05/04/2017

3 - Chiffres clés de la FEVAD - 2016

4 - Source Wikipedia

2006 un service de cloud computing aux entreprises et aux particuliers sous le nom d'AWS. En 2015, AWS a généré 7 % du chiffre d'affaires d'Amazon et a représenté 52 % des profits opérationnels d'Amazon⁵, ce qui en fait la première source de profit de l'entreprise⁶.

FOCUS SUR...

LA RADIOGRAPHIE DU E-COMMERCE EN EUROPE

L'Europe constitue le troisième marché e-commerce au niveau mondial derrière la Chine et les Etats-Unis avec un chiffre d'affaires de 455 Mds € en 2015⁷.

Généralisant près de 70% de ce chiffre d'affaires européen, les cinq premiers pays sont :

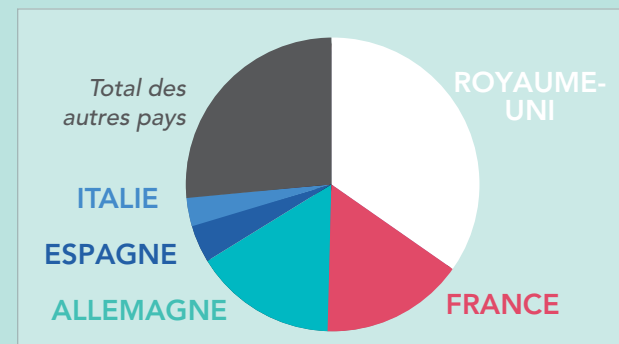
LE ROYAUME-UNI (157 Mds €),

LA FRANCE (65 Mds €),

L'ALLEMAGNE (59,7 Mds €),

L'ESPAGNE (18,2 Mds €),

L'ITALIE (16,6 Mds €).



La part du e-commerce dans l'économie européenne n'a eu de cesse de s'accroître ces dernières années, et cette croissance devrait continuer durant les trois ans à venir, pour atteindre **660 Mds € en 2018**⁸. Le trio Royaume-Uni, France et Allemagne représente 60 % du chiffre d'affaires européen du e-commerce.

5 - Source : « Amazon dévoile enfin les profits réalisés grâce au cloud », article l'Expansion du 24/04/2015

6 - « AWS : le cloud public devient terriblement rentable », article ZDNet.fr du 23/10/2015

7 - Chiffres clés de la FEVAD - 2016

8 - Chiffres clés de la FEVAD - 2016

9 - Twenga Solutions - le e-commerce en Europe : faits et chiffres 2016

Avec une population de près de 750 millions de personnes, parmi lesquelles 73,5 % utilisent Internet, le potentiel du e-commerce en Europe semble aujourd'hui considérable. Ce marché reste néanmoins très hétéroclite : les habitudes de consommation, le taux d'équipement Internet, la composition du foyer, la possibilité d'échanger, le paiement en ligne... sont autant de spécificités dont doivent tenir compte les e-commerçants.

Bien que le taux d'équipement Internet en France soit équivalent à la moyenne européenne (83 %), le taux d'e-acheteurs hexagonaux est de 12 points inférieur à la moyenne européenne (65 % versus 53 %). Sur ce critère, il existe une véritable rupture entre le nord et le sud de l'Europe : l'Espagne présente un taux d'e-acheteurs de 42 % et l'Italie de 26 % quand le Royaume-Uni est en tête avec un taux de 81 %⁹.

Top des catégories de produits en Europe

En raison de leur forte tradition de vente par commande postale, les vêtements et chaussures sont généralement les catégories les plus populaires du e-commerce, suivies par l'électronique et les livres. L'Italie est la seule exception, où l'électronique est en première position.

Les préférences de paiement en Europe

En matière de paiement, les Allemands se distinguent : ils préfèrent utiliser PayPal ou des services similaires et en second choix payer avec une facture à terme alors que la plupart des pays voisins, tels que le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la France ou encore l'Espagne privilégieront la carte de crédit ou de débit et seulement en second choix Paypal. Le paiement en espèces à la livraison reste encore pratiqué : second choix des Polonais, il est le troisième choix pour les Espagnols et Italiens.



FOCUS SUR...

LE DRIVE VOYAGE DIFFÉREMENT SELON LES PAYS

La percée du drive est très disparate d'un pays à l'autre, dépendant fortement de l'offre complémentaire déjà existante sur le territoire telle que la livraison à domicile, ou encore la composition et les habitudes des foyers. La variation de ces données rend impossible la transposition à l'identique d'un pays à l'autre du concept, dont le modèle économique est fragile.

Alors qu'en France, les produits frais représentent 10 % des achats via le drive, ils en représentent 43 % en Suisse pour l'enseigne leshop.ch¹⁰. En raison de la méfiance des consommateurs allemands vis-à-vis de l'achat de produits frais, les enseignes se voient privées outre-Rhin d'une partie de la cible des drives : les couples d'actifs avec enfants en bas âge, qui en France représentent une part significative de la clientèle des drives. Du fait notamment du manque de structures d'accueil de la petite enfance, un parent allemand prend au moins un an de congé parental, lui laissant ainsi la possibilité de faire ses courses en magasin.

Pays le plus avancé en terme d'implantation de drives « à la française »¹¹, l'Angleterre dispose de deux réseaux actifs : Tesco et Asda (filiale de Walmart), qui ont maillé le territoire avec plus de 300 drives entre 2011 et 2013. La livraison à domicile y reste cependant préférée au retrait en drive. Ce maillage demeure en outre sans commune mesure avec la France qui disposait d'environ 2 800 drives à la même époque¹².

Plus récemment, il semble que ce canal de vente entre en phase d'expansion aux Etats-Unis où les commerçants cherchent une contre-attaque à l'envahissant pure player Amazon et une mutation de leur modèle historique du tout magasin pour faire face à la fermeture de sites non profitables. Le pays de la démesure n'arrive cette fois pas à la cheville de l'Hexagone, ne disposant que de 300 drives alimentaires pour 323 millions d'habitants contre 3 150 drives pour 66,8 millions d'habitants en France¹³.



Les préférences de livraison en Europe

En termes de livraisons e-commerce, les néerlandais manifestent les plus grandes attentes, espérant recevoir leurs achats en 1 ou 2 jours. *A contrario*, le client espagnol est plus patient, un quart des consommateurs étant prêt à attendre jusqu'à 6 jours ouvrés.

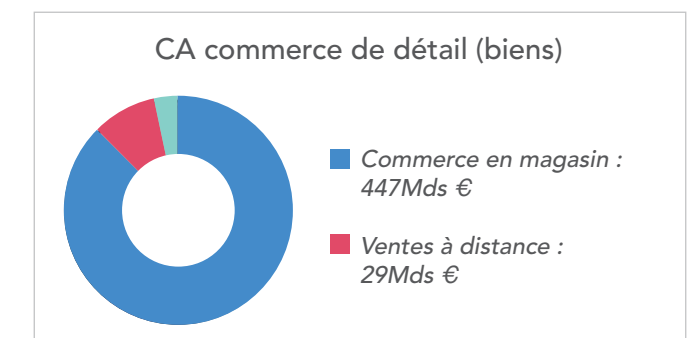
L'importance des retours faciles

Les retours faciles sont considérés comme un facteur important pour le e-commerce, voire le plus important pour les Espagnols et Italiens, même s'ils retournent moins fréquemment les achats que leurs voisins européens. Sur ce point, les Allemands ont toujours eu pour habitude de commander plusieurs articles ou plusieurs tailles et d'en renvoyer une partie, pratique rendue possible grâce aux retours gratuits imposés par la réglementation du pays.

> LE COMMERCE À DISTANCE EN FRANCE

Le e-commerce en France : un marché dynamique¹⁴

Le Chiffre d'affaires (CA) du commerce de détail s'élève à **484 Mds €** en 2014. Il se décompose ainsi :



Le CA VAD se décompose en une part réalisée en ligne (**28 Mds €**) et une part réalisée « hors ligne » (1 Md €) via d'autres supports (courrier, téléphone...).

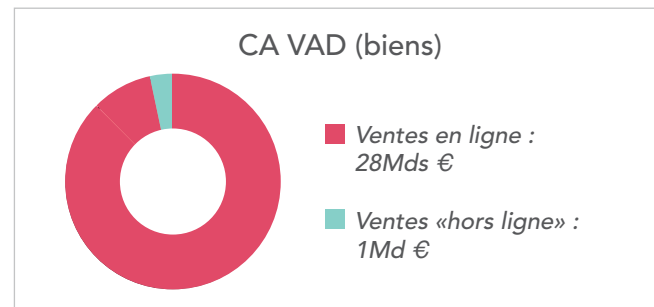
10 - LSA Commerce & Consommation - 15/05/2014

11 - Modèle correspondant à des entrepôts de retrait de courses commandées en ligne.

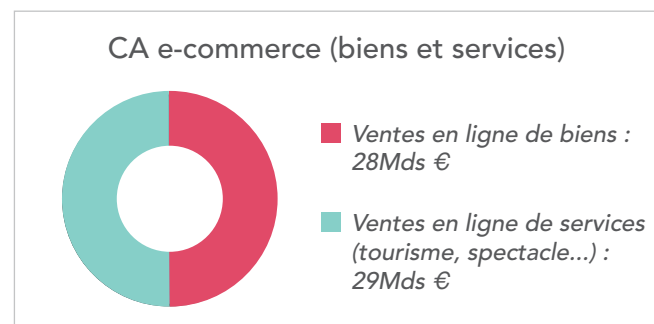
12 - LSA Commerce & Consommation - 21/11/2013

13 - LSA Commerce & Consommation - 18/05/2016

14 - Xerfi France - Le e-commerce grand public - Janvier 2016



En 2014, le chiffre d'affaires e-commerce s'élevait en France à **57 Mds €**. Il est la somme du chiffre d'affaires en ligne de biens¹⁵ (28 Mds €) et du chiffre d'affaires en ligne de services¹⁶ (29 Mds €).



Les ventes en ligne de biens (28 Mds €) représentent donc **5,8 % du commerce de détail** (484 Mds €). Le chiffre d'affaires du **drive** est estimé à 4,5 Mds € en France en 2015¹⁷.

La FEVAD estime par ailleurs un CA e-commerce 2016 de 72 Mds €, soit une croissance de 26 % et Xerfi France table sur un chiffre d'affaires de 90 Mds € à horizon 2020.

Bien que le panier moyen d'un internaute n'ait cessé de diminuer ces dernières années (évalué à 70 € en 2016 contre 90 € en 2011), le secteur reste en croissance forte du fait d'une part, de l'augmentation du nombre de cyberacheteurs et d'autre part, de celle du nombre de transactions (de 95 000 en 2005 à 700 000 en 2015). Le nombre d'internautes (tout type de support) était de 43,4 millions en 2014, dont 80 % de cyberacheteurs¹⁸.

Place des marketplaces

Ces dernières années, les places de marchés ont fait leur apparition. Plateformes de vente multimarques, elles offrent généralement un large

choix de produits, facilitant ainsi la recherche du consommateur. Leur performance n'est plus à démontrer puisqu'elles enregistrent **un quart des ventes en ligne** réalisées par les 40 principaux sites e-commerce en France. Les e-commerçants l'ont bien compris : 30 % d'entre eux y sont déjà présents¹⁹.

Place du mobile

Parallèlement, l'essor des mobiles et le taux d'équipement moyen d'un français ont contribué à la croissance du CA via terminal mobile, passant de 1 Md € en 2012 à 6,4 Mds € en 2015²⁰, soit le quart des ventes en ligne de biens. Mais les ventes restent essentiellement enregistrées sur tablette tactile pour des achats effectués depuis le domicile, les cyberacheteurs étant encore réticents à réaliser leurs achats en situation de mobilité.

L'enjeu reste néanmoins de taille puisque le nombre de mobinautes est évalué à près de 30 millions en 2014 contre 21 millions de tablonauts²¹.

Qui sont les e-commerçants ?

En 2015, les ventes en ligne en France ont représenté 65,3 Mds €. Le nombre de sites Internet marchands actifs en France n'a cessé de croître ces dernières années pour atteindre **182 000 sites** en 2015. Malgré une offre très large, le marché reste toutefois très concentré puisque moins de 1 % des e-commerçants captent 70 % des ventes en ligne (en valeur, en 2014). En effet, la grande majorité des sites marchands enregistrent moins de 100 transactions par an.

En France, l'UPECAD recense **2 964 entreprises** d'au moins un salarié totalisant **31 522 salariés**²². Ce secteur est caractérisé par de nombreuses petites entreprises : 89 % d'entre elles ont moins de 10 salariés et 2,6 % des entreprises (de 50 salariés et plus) totalisent 67 % de l'effectif. C'est un secteur plutôt féminin (58 %) avec des contrats de travail généralement à durée indéterminée (95 %) et à temps complet (90 %).

Par ailleurs, la présence sur Internet favorise l'exportation : plus de la moitié des e-commerçants TPE/PME exportent en 2014²⁴.

Dans le classement des sites marchands les plus visités en France, le numéro 1 est le pure player **Amazon** suivi du français **Cdiscount**. Le premier click & mortar du classement, la Fnac, est à la 3^e place. Le premier véadiste traditionnel est **La Redoute**, en 10^e position²⁵.

Dans le top 10 des sociétés textiles de e-commerce, figurent trois véadistes traditionnels : La Redoute, 3 Suisses et Verbaudet, tous issus du Nord, ce qui témoigne de la transformation numérique de leur modèle, avec l'avantage de déjà maîtriser les enjeux liés à la connaissance clients et à la logistique notamment²⁶.

Très active sur Internet, l'enseigne La Redoute fait certainement partie des plus anciens sites e-commerce français. Créé en 1995, le site devient marchand dès 1996 pour multiplier les canaux de vente.

Organisation de la profession

La VAD rassemble les entreprises dont l'activité principale est le commerce de détail de tout type de produits utilisant tous les médias (courrier, téléphone, internet).

En France, les professionnels du secteur sont rassemblés au sein de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD) qui regroupe environ 600 membres.

Le secteur dispose également d'un syndicat professionnel : l'Union Professionnelle des Entreprises du Commerce à Distance (UPECAD) dont le siège national est situé à Marcq-en-Barœul en région Hauts-de-France. Son rôle est de promouvoir et valoriser la filière de la VAD, de défendre les intérêts collectifs et individuels des entreprises, de déployer un programme d'actions autour de la Qualité de vie au travail (QVT), d'aider les entreprises dans leurs politiques emploi-formation.

Complémentaire aux deux structures précédentes, le **FORCO** est l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) commun à 13 branches du commerce. Il accompagne la performance des entreprises

et contribue à l'évolution professionnelle des individus, salariés et demandeurs d'emploi, en facilitant l'accès à la formation et le développement des compétences. Le FORCO possède une antenne régionale également située à Marcq-en-Barœul.

Depuis 1996, le FORCO héberge **l'Observatoire prospectif du commerce** qui conduit des études (études de branche, portraits de région, études thématiques, etc.), développe des outils pour les 13 branches professionnelles adhérentes et met à disposition des informations et des ressources sur l'emploi et la formation.

Cadre réglementaire du contrat de vente en ligne

L'offre de vente sur Internet est une proposition de contrat devant comporter certaines mentions obligatoires énoncées de façon claire et compréhensible à savoir :

- Nom ou raison sociale de l'entreprise,
- Adresse du siège social, coordonnées mail et téléphoniques,
- Numéro de RCS, capital social,
- Coût total du produit ainsi que les frais supplémentaires,
- Frais de livraison, modalités de paiement, de livraison ou d'exécution,
- Existence ou absence d'un droit de rétractation et ses modalités,
- Durée de validité de l'offre et du prix proposés,
- Date ou délai auquel le commerçant s'engage à livrer le bien ou réaliser la prestation de service,
- Les conditions contractuelles applicables.

Du fait de l'absence physique des parties, la conclusion du contrat de vente en ligne est fixée par une procédure particulière par l'article 1369-5 du Code civil :

- 1 - Le 1^{er} clic qui correspond à la « commande »
- 2 - Le 2^e clic qui correspond à la « confirmation » et donc à la conclusion du contrat

Au moment de la livraison, le commerçant doit fournir au consommateur un support écrit ou tout autre support durable comportant la confirmation des éléments précédemment énoncés mais également :

- Information sur les conditions et les modalités du droit de rétraction,

15 - Equipement de la personne, de la maison, ...

16 - Tourisme, spectacle, ...

17 - LSA Commerce & Consommation - 26/05/2016

18 - Xerfi France - Le e-commerce grand public - Janvier 2016

19 - Insee - enquête TIC 2014 / Xerfi France - Le e-commerce grand public - Janvier 2016

20 - Fevad iCE iCM

21 - Xerfi France - Le e-commerce grand public - Janvier 2016

22 - Xerfi France - Le e-commerce grand public - Janvier 2016

23 - Panorama 2016 - UPECAD

24 - le profil de l'e-commerçant - spécial TPE/PME - 2015 - Oxatis- KPMG

25 - Xerfi France - Le e-commerce grand public - Janvier 2016

26 - Eco 121 - octobre 2012 : Interview avec le Président de la FEVAD - « le m-commerce donne un vrai pouvoir au consommateur »

- Adresse de l'établissement du fournisseur où le consommateur peut présenter ses réclamations,
- Informations relatives au service après-vente et aux garanties commerciales.

La protection des données personnelles des e-consommateurs

Un autre grand chapitre des évolutions réglementaires en cours en matière d'e-commerce porte sur les données personnelles.

A ce sujet, deux textes de loi vont s'appliquer :

- Le règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016, qui s'appliquera sans nécessiter de transposition en droit national à partir du 25 mai 2018.
- La loi du 7 octobre 2016 pour une république numérique qui apporte d'une part le droit à la portabilité des données, et met d'autre part à la charge des plateformes une obligation de loyauté.

Les principaux apports du règlement européen 2016/679 sont les suivants :

- Une nouvelle définition plus ample des données personnelles.

- Une portée géographique plus large : le règlement est applicable à toute entreprise basée dans l'UE et toute entreprise non basée dans l'UE dont le traitement des données personnelles relatif à des personnes qui se trouvent sur le territoire de l'UE est lié à l'offre de biens et services (y compris les biens et services gratuits) ou au suivi de leurs comportements.
- De nouveaux droits pour les personnes, tel que le droit de portabilité des données, ainsi que de nouvelles obligations pour le traitement des données personnelles, par exemple l'exigence de notification des violations de la sécurité des données, et la réalisation d'analyses afin de déterminer l'impact des nouveaux produits et services sur les droits de protection des données des personnes.
- Des dispositions très détaillées, qui s'étendent et clarifient la portée des obligations actuelles pour les entreprises et des droits de protection des données pour les personnes. Il en est ainsi de :
 - l'exigence d'un consentement donné sans ambiguïté,
 - l'exigence pour les entreprises de fournir plus d'informations aux particuliers et l'extension du droit à l'effacement des informations personnelles pour les personnes, également appelé droit à l'oubli.



FOCUS SUR...

LE DROIT DE RÉTRACTATION DU CONSOMMATEUR

Le consommateur dispose d'un droit de rétractation pendant un délai de 14 jours francs sans justifier sa décision à partir du lendemain de la réception pour les ventes de biens et à partir du lendemain de l'acceptation de l'offre dans le cas de prestations de service (ne sont donc pas concernés par ce droit de rétractation les biens confectionnés sur mesure, les biens périssables et les prestations de service déjà réalisées).

À compter du 27 Avril 2016, date de publication du règlement au Journal Officiel de l'Union Européenne, les entreprises ont 2 ans pour mettre en œuvre la nouvelle législation. Le processus de mise en œuvre devra comprendre :

- La révision et la mise à jour des politiques de confidentialité, ainsi que des termes et conditions générales,
- La mise en place de nouvelles procédures techniques et administratives, telles que les exigences de notification de violation des données,
- La révision des normes de sécurité des données déjà en place,
- La révision des contrats de traitement de données et autres accords passés avec les partenaires et clients,
- La révision du cadre juridique pour les transferts internationaux de données vers des pays en dehors de l'Union Européenne.

Le nouveau règlement introduit également la notion de responsabilité (*accountability*) qui oblige les entreprises à être en mesure de démontrer aux autorités nationales de protection des données qu'elles sont en conformité avec les exigences légales. Ce concept se traduit par un certain nombre d'obligations, telles que :

- La mise en place des principes de protection des données dès la conception et de protection des données par défaut.
- L'obligation de documenter les politiques et procédures de protection des données.

27 - Un réseau de messagerie est un service de livraison de petits colis.

TEXTES APPLICABLES



- Directive européenne 2000/31/CE
- Règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des données et des personnes
- Article 19 de la loi n°2004-575 pour la confiance en l'économie numérique (LCEN)
- Loi du 7 octobre 2016 pour une république numérique (notamment pour la protection des données personnelles)
- Code de la consommation :
- Art L.111-1 et 2 pour l'obligation d'information du consommateur,
- L.121-1 et suivants pour les pratiques trompeuses,
- L.121-19 pour la vente de biens et de services à distance,
- L.121-21 et suivants pour le droit de rétractation,
- L.122-11 à 15 pour les pratiques agressives,
- Code du commerce – art. L 310-3 : soldes et ventes réglementées,
- Code civil – art 1369-4 et 5 : régime du contrat de vente conclu sur Internet.

> LE COMMERCE À DISTANCE EN HAUTS-DE-FRANCE

Un peu d'histoire

Créé par les entreprises textiles du Nord de la France dans le but d'écouler leur surstock par voie de presse, le commerce à distance, dans son format de vente par correspondance, est en plein essor dans les années 1960. Ces entreprises délaissent alors la fabrication pour devenir des distributeurs de prêt-à-porter. Tout est alors mis en œuvre pour toucher davantage de clients et faciliter les passages de commandes : professionnalisation des catalogues, possibilité de passer les commandes par téléphone, création de centres d'appels et de services de crédit à la consommation, création de réseaux de messageries²⁷.

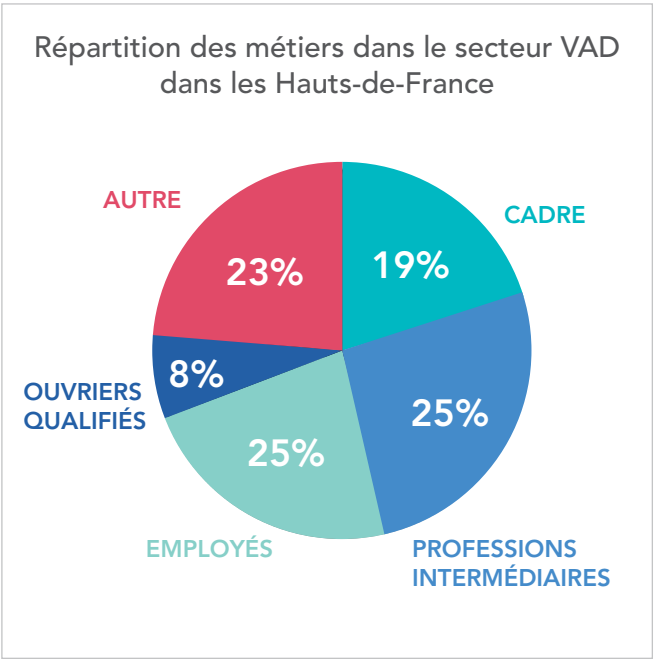
L'arrivée du Minitel constitue une réelle opportunité pour les VPCistes et consacre la naissance du multicanal. Les enjeux de logistique sont déjà très présents. Suite à l'arrivée d'Internet, les grands acteurs tels que La Redoute et 3 Suisses créent leur site web qui deviendra marchand quelques années après : c'est la naissance du e-commerce fin des années 1990. La VPC devient la VAD. Dès lors, les technologies de l'information et de la communication n'ont cessé de s'immiscer dans toutes les fonctions et tous les services.

Données-clés régionales

La région Hauts-de-France se place en 4^{ème} position des régions métropolitaines avec 187 établissements de VAD derrière l'Île-de-France (623), Auvergne-Rhône-Alpes (254) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (252), mais juste derrière l'Île de France en nombre de salariés²⁸. A elles deux, ces régions totalisent 66 % des salariés de la branche.

Le commerce représente en Hauts-de-France presque autant d'emplois que l'industrie (290 730 emplois – URSSAF, Données 2015).

La branche de la vente à distance comptabilisait plus de 10 000 emplois en Nord-Pas de Calais en 2015.



		FRANCE	ILE-DE-FRANCE	HAUTS-DE-FRANCE
Secteur Commerce - Distribution	Nb établissements	782 201	200 611	55 817
	Nb de salariés	3,4 M	697 639	244 069
Branche de la Vente à Distance	Nb établissements	2 964	623	187
	Nb de salariés	31 522	10 628	10 377

Source : Observatoire prospectif – portrait de région / portrait de branche en région ; CCI de région Hauts-de-France - Portrait sectoriel Hauts-de-France ; CCI Paris Ile de France - chiffres clés de la région Ile-de-France 2016 ; Chiffres clés du commerce par la DGE – Edition 2015

Le secteur du commerce à distance en Hauts-de-France présente les caractéristiques suivantes :

- Plus de la moitié des salariés ont entre 30 et 50 ans,
- 90 % des emplois sont en **CDI** et le temps partiel y est peu pratiqué : 12,7 % contre 22 % dans le tertiaire,
- Des taux de **cadres et d'ouvriers** non qualifiés supérieurs à la moyenne dans le tertiaire : 19,4 % contre 14 % pour les premiers et 22,9 % contre 7,5 % pour les seconds,
- *A contrario*, les employés y sont sous-représentés : 25,4 % contre 39 %,
- La majorité des salariés sont des **femmes**.

Les acteurs régionaux du commerce digital

La surreprésentation des sièges sociaux des industries du commerce en Hauts-de-France a notamment favorisé l'implantation d'entreprises de services numériques. Ces deux phénomènes ont contribué à renforcer le taux de cadres dans l'emploi salarié du commerce à distance dans les Hauts-de-France : 19,4 % contre 14 % dans le tertiaire.

L'évolution des comportements de consommation, l'essor d'Internet ou la baisse du pouvoir d'achat ont par ailleurs fragilisé le secteur du commerce et particulièrement celui de la vente à distance traditionnelle.

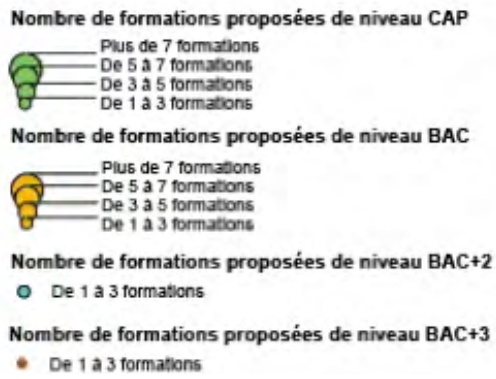
Dynamique dans le secteur des nouvelles technologies, la région se forge une renommée dans le secteur du e-commerce et fait face à un enjeu de taille : accompagner la transformation numérique des industries du commerce.

Compte tenu de l'historique du secteur et du dynamisme des nouvelles technologies, la région Hauts-de-France s'est progressivement construit un écosystème propice à l'entrepreneuriat et à l'innovation :

- Le pôle de compétitivité des industries du commerce (**PICOM**), financé par l'Etat depuis 2005, œuvre au développement des usages des nouvelles technologies pour les besoins de la distribution, généraliste ou spécialisée, et des nouvelles formes de commerce. Il impulse et accompagne des projets d'innovation et mène pour ses adhérents une veille prospective.
- Créé en 2015, le **Shopping Innovation Lab** (SILAB) est le premier et unique laboratoire du commerce du futur en Europe. Il s'agit d'une centrale d'innovation qui met à disposition des entreprises (enseignes et entreprises du numérique) et des laboratoires de recherche différents types de ressources (plateaux d'expérimentation, espace d'immersion 3D) pour la réalisation de leurs projets d'innovation individuels ou collectifs, au sein d'espaces privatifs et sécurisés permettant de garantir la confidentialité de leurs travaux.
- **Blanchemaille by Euratechnologies** est quant à lui un incubateur / accélérateur / hôtel d'entreprises dédié au e-commerce et commerce de demain, implanté à Roubaix, berceau même de la vente par correspondance.

Cartographie des formations initiales et continues spécifiques au commerce en région Hauts-de-France

(source : CCI Hauts-de-France - Portrait sectoriel Commerce)

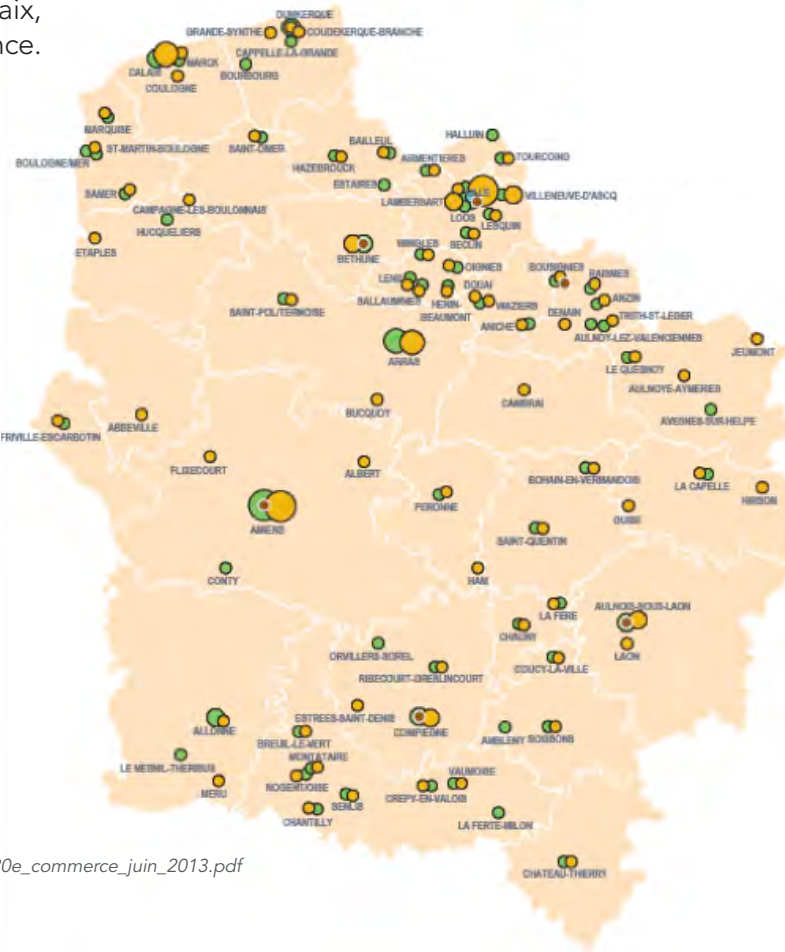


FOCUS SUR...

LES HAUTS-DE-FRANCE, TERRE DE FORMATION AU E-COMMERCE

D'après le Contrat d'Etudes Prospectives (CEP) sur le e-commerce réalisé en 2013²⁹, la région Hauts-de-France se positionne au 2^{ème} rang en nombre de formations spécifiques au e-commerce avec 10 formations (initiales et continues) et 400 personnes formées, soit 13 % de l'effectif national formé aux métiers du e-commerce.

Dans le cadre de ce CEP, une enquête a été menée sur les profils privilégiés dans les intentions de recrutement des entreprises de e-commerce dans les années à venir. Les principaux postes qui ressortent sont : chargé de relation client, traffic manager, community manager, rédacteur web, chef de projet / analyste fonctionnel et animateur des ventes en ligne.



28 - Observatoire prospectif du commerce sur la vente à distance – données 2014 et 2015.

29 - Synthèse disponible : http://www.forco.org/pdf/Synthese%20CEP%20e_commerce_juin_2013.pdf

EN CHIFFRES

QUI SONT LES E-COMMERÇANTS ?



..... En 2015, les ventes en ligne ont représenté

65,3 Mds €

Le nombre de sites internet marchands actifs en France n'a cessé de croître ces dernières années pour atteindre en 2015 :

182 000 sites



Mais malgré une offre très large, le marché reste très concentré puisque moins de 1% des e-commerçants capte 70% des ventes en ligne (en valeur, en 2014). En effet, la grande majorité des sites marchands enregistrent moins de 100 transactions par an.

- de 1%
des e-commerçants



70%
des ventes en ligne



... EN HAUTS-DE-FRANCE, LE COMMERCE À DISTANCE REPRÉSENTE ...



187 entreprises

d'au moins
un salarié
totalisant



10 377 salariés

C'est un secteur plutôt :



- avec des contrats CDI **(90%)**
- à temps complet **(83%)**
- majoritairement féminin

La région Hauts-de-France se positionne au **2^e rang national en nombre de formations spécifiques e-commerce** (400 personnes formées chaque année, 13% de l'effectif national formé au e-commerce).



TOP 10

DANS LE CLASSEMENT DES SITES MARCHANDS LES PLUS VISITÉS EN FRANCE,

le numéro 1 est le pure player Amazon suivi du français Cdiscount. Le premier click & mortar du classement est à la 3^e place, il s'agit de la Fnac. Le premier véediste traditionnel est La Redoute et se situe en 10^e position.

DANS LE TOP 10 DES SOCIÉTÉS TEXTILES DE E-COMMERCE,

figurent 3 véedistes traditionnels : La Redoute, 3 Suisses et Verbaudet, ce qui témoigne de la transformation numérique de leur modèle, leur avantage : ils maîtrisent déjà les enjeux liés à la connaissance clients et à la logistique notamment.

TRÈS ACTIF SUR INTERNET, La Redoute

fait certainement partie des plus anciens sites e-commerce français. Créé en 1995, le site devient marchand dès 1996 pour multiplier les canaux de vente.



3 SUISSES

La Redoute

verbaudet





La Redoute



La Redoute



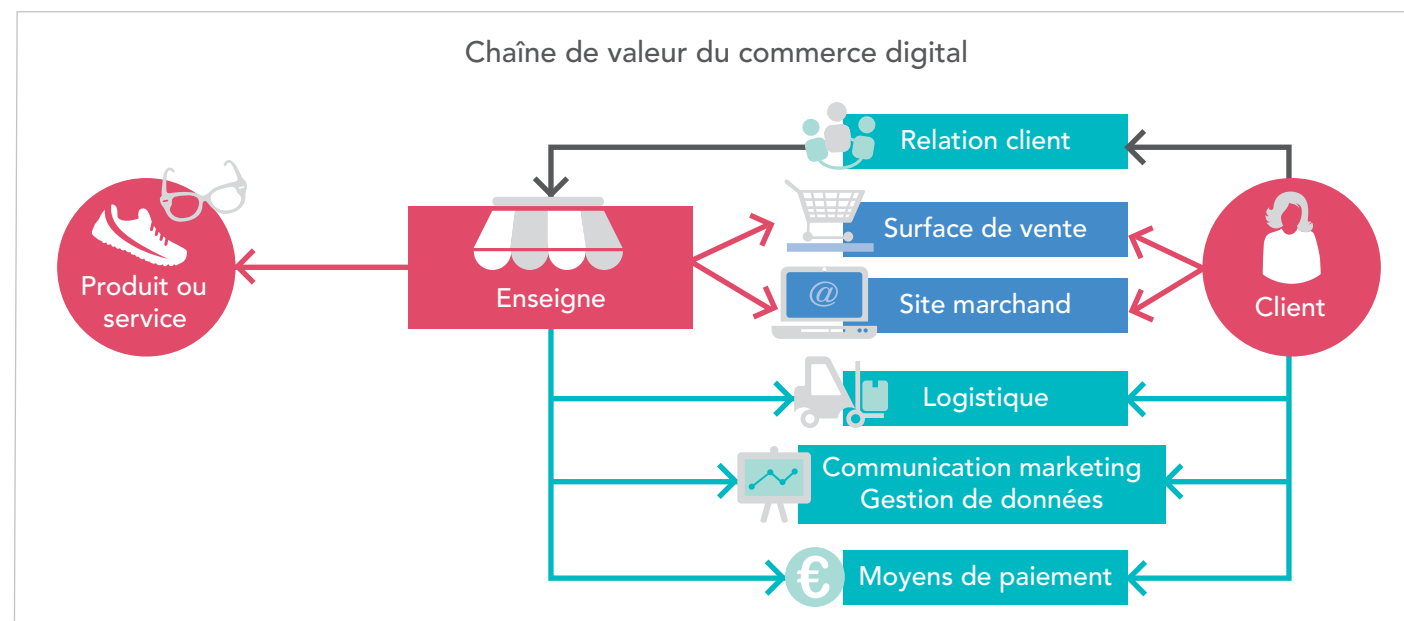
La Redoute

2 LE COMMERCE À DISTANCE, UNE CHAÎNE DE VALEUR TRÈS LARGE

Le commerce à distance ne se limite pas aux seules enseignes et à la seule transaction entre un acheteur et un vendeur : il est constitué d'un ensemble d'actions beaucoup plus large, allant du sourcing du produit à la livraison au client, en passant par la communication et les services associés.



La chaîne de valeur du commerce digital	26
Les enseignes	27
Le secteur communication / marketing	33
Les moyens de paiement	35
La logistique	36
La relation client	40



> LA CHAÎNE DE VALEUR DU COMMERCE DIGITAL

Le commerce digital ne se limite pas aux seules enseignes et à la seule transaction entre un acheteur et un vendeur : il est constitué d'un ensemble d'actions beaucoup plus large, allant du sourcing du produit à la livraison du client, en passant par la communication et les services associés.

Le point central de la chaîne de valeur reste évidemment l'**enseigne** : elle se positionne comme intermédiaire entre le **produit/service** et le **client final** et assure ainsi l'ensemble des opérations permettant la rencontre des deux parties. En fonction de leur stratégie, les enseignes peuvent adopter un degré plus ou moins important d'intégration de **maillons « périphériques »**. Leur rôle reste fondamental dans la chaîne de valeur et aucune vente ne pourrait se concrétiser sans leur concours. On dénombre quatre fonctions de ce type :

- La **communication** et le **marketing**, soit l'ensemble des actions qui permettent de maintenir le lien entre l'enseigne et le consommateur,
- Les services associés, parmi lesquels les **moyens de paiement** : monétique, organismes de crédits à la consommation, etc.

- La **logistique « amont »** : préparation de commandes, livraison,
- La **relation client** (services après-vente, retour produits).

Nouvel enjeu stratégique pour les enseignes, la **gestion de la donnée** implique de nouveaux acteurs et de nouvelles compétences dans le métier de commerçant : hébergement de sites marchands et de données, cybersécurité, etc.

Pour les enseignes issues du retail³⁰, la **surface de vente** peut jouer un rôle complémentaire et intégrer tout ou partie de ces fonctions.

En dehors de cette chaîne de valeur, l'environnement du consommateur joue également un rôle crucial dans la stimulation des actes d'achat. Réseaux sociaux, forums, blogs et autres médias sont les vecteurs de nouvelles envies et de nouveaux besoins pour le consommateur, à tel point que de nombreuses enseignes commencent progressivement à les intégrer dans leur stratégie.

La présente partie a pour but de présenter le rôle et la composition de ces différents maillons ainsi que les métiers et compétences qui leur sont spécifiques.

> LES ENSEIGNES

Pure players / click & mortar : deux modèles économiques qui cohabitent

Il existe deux grands modèles d'acteurs qui cohabitent sur le marché du commerce digital : les pure players et les click & mortar.

Pure players : un profil régional atypique

- Les **pure players** ne sont positionnés que sur la vente à distance (e-commerce, m-commerce et plus marginalement téléphone et catalogue). Ils réalisent à eux seuls environ 60 % des ventes en ligne grand public de biens et services³¹. Ils s'appuient généralement sur des structures plus légères que les magasins physiques (absence de charges liées aux points de vente et aux salaires des vendeurs notamment) pour pratiquer des politiques tarifaires plus attractives.

Il est possible de classer les pure players « grand public » en 4 catégories :

Les cybermarchands multi-spécialistes

(Amazon, Cdiscount, La Redoute, etc.)

A quelques exceptions près (Amazon et Cdiscount), ces acteurs peuvent aujourd'hui être considérés davantage comme des multi-spécialistes. Ils possèdent par ailleurs presque tous leur propre place de marché.

Les cybermarchands spécialisés

(D3T Distribution, DTLM, OOGarden, etc.)

Ces acteurs sont spécialisés sur une famille de produits. Ils sont souvent plus petits que les multi-spécialistes et ont un positionnement marketing plus ciblé.

Les places de marché natives

(eBay, PriceMinister, Vestiaire Collective, etc.)

Il s'agit de sites marchands conçus dès l'origine comme des places de marché, qui jouent un rôle de tiers de confiance entre un acheteur et un vendeur (particulier ou professionnel).

Les organisateurs de ventes événementielles

(Vente-privée, Showroomprivé, etc.)

Très populaires depuis la deuxième moitié des années 2000, les ventes événementielles prennent la forme de ventes flash de quelques heures ou de ventes limitées par le stock. Il s'agit généralement de vente de déstockage d'articles de marques plus ou moins haut de gamme avec une forte réduction de prix.



D3T Distribution

Que devient la VPC ?

Toujours considérée par certains comme un mode de vente à part entière, la VPC est aujourd’hui un modèle économique en voie de disparition, évoluant progressivement vers un modèle de pure player devant conjuguer avec l’héritage de son histoire parfois vieille de plus d’un siècle.

Autrefois leaders incontestés, les acteurs de la VPC ont progressivement perdu des parts de marché pour être devancés durant la première moitié des années 2000 par les pure players, dont le modèle économique et l’offre correspondaient mieux aux attentes des consommateurs.

Confrontés à la baisse structurelle de leurs ventes, les principaux VPCistes traditionnels ont mis en place de vastes plans de restructuration au cours des dernières années. L’entreprise Les 3 Suisses est ainsi passée sous pavillon allemand (Otto Group) avant d’être de nouveau cédée sans ses fonctions périphériques (logistique, CRC), tandis que La Redoute a été cédée par Kering à ses salariés et managers et s’est engagée dans un plan ambitieux de réorganisation et de modernisation.

Pour comprendre les profonds changements que les VPCistes ont dû opérer pour s’adapter aux nouvelles conditions de marché, le schéma ci-dessous rappelle le modèle de VAD tel qu’il a existé entre 1970 et 2000 pour le segment d’achat particulier de la mode.

Ce processus de vente était particulièrement linéaire : le consommateur y adoptait une attitude plutôt passive, la prise en compte du retour client était très limitée et la communication très peu personnalisée.

L’émergence du numérique dès la fin des années 1990 a bousculé ce modèle sur plusieurs points :

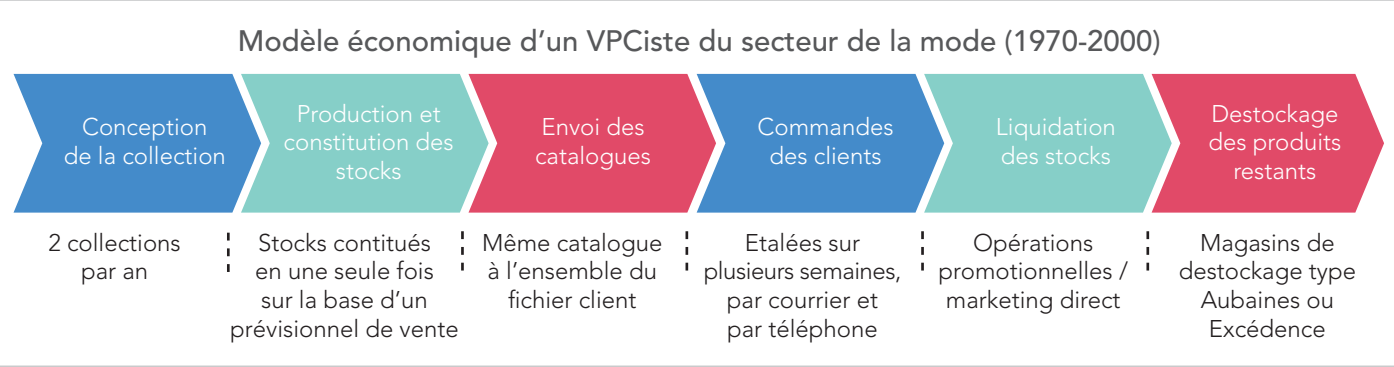
- L’arrivée d’Internet a permis l’émergence d’un nouveau type d’acteur beaucoup plus agile : le pure player,
- L’accès immédiat à l’information a facilité la comparaison entre les enseignes et a exacerbé la concurrence,
- La réduction des temps et des distances de communication a indirectement impacté la temporalité du commerce : collections plus souvent renouvelées, prix adaptés en temps réel, exigence plus élevée en termes de délai de livraison. Globalement, tout va plus vite et le consommateur devient de plus en plus impatient et exigeant.

FOCUS SUR...

PORTRAIT ROBOT DES PURE PLAYERS EN RÉGION

La région Hauts-de-France est assez atypique sur son profil pure player :

- Une forte concentration des acteurs historiques de la VAD spécialisés dans la mode et la maison : sur les 20 premières entreprises régionales en termes de chiffre d’affaires, plus de la moitié sont issues de cette catégorie. Cette singularité s’explique par le passé textile fortement marqué de la région.
- Une forte concentration des effectifs salariés (85 % des effectifs travaillent dans 9 % des établissements régionaux³²).
- Peu d’acteurs structurants parmi les pure players issus de l’ère Internet (aucun généraliste dont le siège est en région)



32 - Forco / Observatoire prospectif du commerce

Ces grands bouleversements nécessitent un renouvellement de gammes plus fréquent, le recours à de nouvelles méthodes de communication et une logistique plus efficace pour répondre aux nouveaux standards de délais de livraison. Ce sont ces enjeux qui ont fragilisé les acteurs traditionnels du secteur : plus qu’un nouveau canal de vente, c’est une remise en cause complète de l’organisation de l’entreprise et de son fonctionnement.

Click & mortar : les enseignes historiques se digitalisent

- Les **click & mortar** (enseigne « physique » dotée d’un site Internet marchand) captent aujourd’hui environ 40 % des ventes en ligne grand public. La plupart des leaders du commerce de détail en magasin possèdent aujourd’hui leur boutique en ligne.

D’une structure plus lourde en raison de la charge induite par le réseau de magasins physiques, ces enseignes s’appuient toutefois sur ces espaces qui constituent un puissant vecteur de différenciation : une partie de l’audience des sites Internet peut être redirigée vers les magasins (Web-to-store) grâce à des services spécifiques aux magasins (retrait des commandes en magasin, présence de vendeurs, service après-vente, accès physique au produit, etc.). Le taux de conversion en magasin étant généralement 20 fois plus élevé que sur le web, il s’agit d’un atout formidable que de nombreuses enseignes commencent à intégrer dans une stratégie omnicanale³³.

Afin d’opérer leur développement sur le web marchand, de nombreuses enseignes de distribution traditionnelle ont engagé d’importantes mutations organisationnelles. Plusieurs d’entre elles ont en effet choisi de centraliser les stocks

QUELQUES EXEMPLES DE CLICK & MORTAR DONT LE SIÈGE SOCIAL EST RÉGIONAL					
ENTREPRISE	LOCALISATION	CA	PART CA (en ligne)	EFFECTIFS	ACTIVITÉ-PRODUITS
Auchan	Croix (59)	19,13 Mds € (France) 54,2 Mds € (Monde)	4 %	50 100 pers. (France) 330 800 pers. (Monde)	Grande surface alimentaire Plus de 4 000 magasins (hypermarchés, magasins de proximité, drives, ...)
Decathlon	Villeneuve d’Ascq (59)	6,7 Mds € (France) 10 Mds € (Monde)	4 %	70 000 pers. (Monde)	Articles de sport et outdoor 1 106 magasins à travers 26 pays
Leroy Merlin	Lezennes (59)	6 Mds € (France)	2 %	22 000 pers. (France)	Grande surface de bricolage 136 magasins en France
Boulangier	Lezennes (59)	2 Mds €	10-15 %	8 000 pers.	Electroménager 130 magasins en France
Norauto	Sainghin-en-Mélantois (59)	1,76 Mds € (CA groupe)	4 %	8 500 pers. (Monde)	Maintenance automobile (centres auto) / Plus de 500 centres dans 8 pays (dont 358 en France)
Kiabi	Hem (59)	1,8 Mds € (Monde)	7 %	8 200 pers. (France)	Magasins de prêt-à-porter 500 magasins (dont 449 en France)
Nocibé	Villeneuve d’Ascq (59)	1 Md €	10 %	4 000 pers. (France)	Parfumerie, instituts de beauté et cosmétique / Près de 600 boutiques en France
ID Kids	Roubaix (59)	777 M €	10 %	5 500 pers.	Habillement enfant et femmes enceintes, jeux/jouet, puériculture (marques Okaidi, Obaïbi, Oxybul, ...) 1 045 magasins dans 66 pays
Happy Chic	Roubaix (59)	720 M €	-	4 000 pers. (Monde)	Prêt-à-porter masculin (Brice, Jules, Bizzbee) / 720 magasins dans 17 pays
Promod	Marcq-en-Baroeul (59)	668 M €	-	6 000 pers. (Monde)	Prêt-à-porter féminin / Près de 1 000 magasins dans 44 pays
Picwic	Villeneuve d’Ascq (59)	118 M €	1 %	450 pers. (France)	Jeux et jouets 24 magasins en France

33 - Tous les canaux de contact et de vente possibles entre l’entreprise et ses clients sont utilisés et mobilisés.



FOCUS SUR...

LES CLICK & MORTAR...

... une forte concentration de sièges et des degrés de digitalisation contrastés

Contrairement aux pure players, la région Hauts-de-France possède une forte concentration de sièges sociaux de retailers (près de 70). Outre les différences inhérentes au type de produit ou de service commercialisé, on note parmi ces retailers des disparités notables sur la part du e-commerce dans leur chiffre d'affaires.

Ces différences s'expliquent notamment par une intégration plus ou moins tardive du web dans leur stratégie commerciale (les plus précoces ont intégré le web dès la fin des années 1990), ainsi qu'un degré d'intégration du digital plus ou moins important :

- Lorsque les différents canaux de vente (magasin, web, mobile) sont exploités simultanément ou alternativement par une enseigne mais qu'ils restent organisés en silo avec des stratégies et des process différents, on parle alors de commerce multicanal.
- Lorsque l'ensemble des canaux de vente convergent vers une stratégie commerciale unique et proposent une expérience client cohérente, on parle alors de commerce omnicanal.

de leurs magasins et de leur site marchand sur un site logistique unique, à l'image de Decathlon ou de Picwic. En parallèle, certains réseaux ont fait le choix de racheter des pure players (rachat de Rue du Commerce par Carrefour en 2015) afin d'acquérir rapidement les compétences spécifiques à ces nouveaux métiers.

Le drive : un modèle né dans la région et bien implanté en France³⁴

Apparu pour la première fois à Leers en 2000, le drive alimentaire constitue un modèle à part. Après avoir connu un bel essor entre 2010 et 2016, il représente un chiffre d'affaires annuel de 4,5 Mds € et 4 025 implantations sur l'ensemble du territoire français (157 drives en 2014 pour la seule région Nord-Pas-de-Calais³⁵).

Le modèle dominant est celui du « click & drive », espace dédié avec des pistes pour les véhicules et des bornes de retrait, qui peut être indépendant (à l'image de l'enseigne régionale Chronodrive qui possède 61 sites en France) ou dit « déporté » (accolé à un magasin existant). Le premier modèle est celui d'un pure player avec retrait exclusif de commandes en point relais, alors que le second est quant à lui plus proche de celui d'un click & mortar.

Grâce à un maillage territorial dense (80 % des foyers français ont désormais accès à un click & drive à moins de 15 minutes de chez eux), une praticité et un gain de temps particulièrement appréciés par les familles avec enfants (qui représentent près de 54 % en nombre et 78 % en montant d'achats), le drive a séduit près d'un foyer français sur quatre, à tel point que près d'un foyer sur dix y consacrent 40 % de l'ensemble de leurs achats.



Le commerce de proximité : l'enjeu du phygital³⁶

Encore très réticents face à l'intégration du numérique, les commerces de proximité tardent à opérer leur mue : ils sont respectivement 44 % à posséder un site Internet et 40 % à détenir une page Facebook. Pour 75 % d'entre eux, leurs

clients ne passent pas par la case Internet avant d'acheter chez eux. Or ils sont en réalité 91 % à le faire !

Devant la désertification croissante des centres-villes au profit des grandes enseignes plutôt situées en périphérie, la transformation digitale est devenue un enjeu majeur pour le commerce de proximité.

QUELQUES EXEMPLES DE PURE PLAYERS RÉGIONAUX (HORS VPCISTES)				
ENTREPRISE	LOCALISATION	CA	EFFECTIFS	ACTIVITÉ-PRODUITS
Amazon	Lauwin-Planque (59) et Boves (80) (siège français à Clichy)	67 073 M €	700 pers. (4 000 pers.)	E-commerçant généraliste 2 sites logistiques en région
Showroomprivé	Roubaix (59) (siège à La Plaine Saint-Denis)	540 M €	50 pers. (1000 pers.)	Ventes événementielles mode et maison
Chronodrive	Croix (59)	450 M €		Drive alimentaire
D3T Distribution	Carvin (62)	38 M €	83 pers.	Produits liés au monde de la moto
Aquarelle / 123 fleurs	Brasseuse (60) et Roubaix (59)	35 M €	130 pers.	Confection et vente en ligne de bouquets de fleur
Webdistrib	Wasquehal (59)	27 M €	60 pers.	Produits électroménagers (filiale de HTM, actionnaire de Boulanger)
Innov'Axe	Neuville-en-Ferrain (59)	10,5 M €	28 pers.	Produits d'équipements pour les extérieurs (jardins, terrasses...)
DTLM	Wattrelos (59)	7 M €	23 pers.	Produits liés au monde de la literie
Le Colonel Moutarde	Lille (59)	1 M €	10 pers.	Spécialiste des nœuds papillons
Les bébés du net	Wattrelos (59)	0,8 M €	3 pers.	Produits liés à l'univers de la puériculture
Bivouac	Roubaix (59)	-	2 pers.	Ventes événementielles de produits outdoor

QUELQUES EXEMPLES D'ACTEURS HISTORIQUES RÉGIONAUX DE LA VPC				
ENTREPRISE	LOCALISATION	CA	EFFECTIFS	ACTIVITÉ-PRODUITS
La Redoute	Roubaix (59)	750 M €	1 200 pers. (France) 1700 pers. (Monde)	Multi-spécialiste en mode et maison
Damart	Roubaix (59)	325 M €	2 000 pers.	Spécialiste mode et maison (spécialité textile)
Cyrellus-Vertbaudet	Tourcoing (59)	418 M €	1 800 pers.	Spécialiste mode et décoration pour la famille
3 Suisses	Croix (59)	274 M €	40 pers.	Multi-spécialiste en mode et maison (rachat par Domoti en 2016)
Movitex (Daxon)	Wasquehal (59)	164 M €	150 pers.	Spécialiste mode et maison pour les seniors (spécialité textile)
Civad (Blancheporte)	Tourcoing (59)	163 M €	200 pers.	Spécialiste mode et maison (spécialité textile)
Afibel	Villeneuve-d'Ascq (59)	161 M €	500 pers.	Spécialiste mode et maison (spécialité textile)
Bonprix	Marcq-en-Baroeul (59)	119 M €	95 pers.	Spécialiste mode et maison
Becquet	La Chapelle-d'Armentières (59)	82 M €	70 pers.	Spécialiste maison (spécialité textile)

34 - Panorama TradeDimensions menée en partenariat avec la Fevad (données au 01/07/2015)
35 - Horizon éco – Le Commerce de détail en région NPdC - CCI Région Nord de France – avril 2015
36 - Etude Web to Store BVA/Mappy, édition 2016

Des fonctions et des métiers spécifiques dans les enseignes

Les activités de commerce digital font appel à des compétences spécifiques aux métiers du commerce, voire à ceux de la VAD. On dénombre deux grandes catégories de métiers :

- La fonction « construction de l’offre » : **Achats / Sourcing / Conception produits**,
- La fonction « construction de l’outil de vente » : **Exploitation et maintenance du site marchand**.

Les autres fonctions, plus ou moins internalisées par les enseignes, seront présentées dans la suite du document.

La fonction « construction de l’offre »

On distingue sur cette fonction deux cas de figure :

- L’enseigne vend uniquement des produits conçus et fabriqués par un tiers,
- L’enseigne conçoit une partie des produits qu’elle commercialise, leur fabrication étant confiée à un tiers.

La fonction « construction de l’outil de vente »

Véritable vitrine digitale de l’enseigne, le site marchand doit faire l’objet de toutes les attentions. Sur un site de e-commerce, le client potentiel doit trouver des informations descriptives du produit, un prix attractif, des informations claires sur la sécurisation du paiement et sur les modalités de livraison/retour. L’univers de la boutique doit susciter la confiance pour permettre à l’acte d’achat d’être un moment agréable pour le client.

LES PRINCIPAUX MÉTIERS DE LA FONCTION « CONSTRUCTION DE L’OFFRE »		
MÉTIER	DESCRIPTION	NIVEAU DE FORMATION
Styliste	Conçoit des collections répondant aux besoins de la cible de clients et à la stratégie commerciale Détecte les tendances du marché et recherche les innovations	 Bac +2 / +3
Chef de produit	Conçoit une offre produit correspondant aux besoins et à l’évolution du marché Construit un projet commercial et anime le plan correspondant Est garant de la conception de l’offre produit et de l’approvisionnement des produits sur un secteur donné	 Bac +3 à bac +5
Acheteur	Recherche et sélectionne des produits et fournisseurs selon la stratégie commerciale de l’entreprise Négocie les contrats commerciaux selon les objectifs de coûts, délais et qualité / S’assure de la bonne exécution de ces contrats	 Bac +5

LES PRINCIPAUX MÉTIERS DE LA FONCTION « CONSTRUCTION DE L’OUTIL DE VENTE »		
MÉTIER	DESCRIPTION	NIVEAU DE FORMATION
Directeur e-commerce	Elabore la stratégie commerciale pour les ventes en ligne Met en place différents objectifs et moyens à mettre en œuvre au sein de l’organisation	 Bac +5
Webmaster	Gère le ou les sites Internet de l’enseigne Est garant de la faisabilité technique d’une vente sur le site Intègre les images et supports multimedia dans les outils de gestion de contenu / Gère l’interface utilisateur Assure la mise en ligne des opérations commerciales	 Bac +3 à bac +5
Web designer	Traduit les concepts et projets marketing sous forme graphique Décline les identités graphiques en fonction des contenus éditoriaux	 Bac +2 à bac +5
Data analyst	En charge de la constitution, de l’exploitation et de la structuration des bases de données de l’entreprise	 Bac +4 / +5

> LE SECTEUR COMMUNICATION / MARKETING

Devant une concurrence de plus en plus féroce, chaque enseigne doit mettre en place une stratégie de communication efficace et une stratégie marketing adaptée à sa clientèle cible. Ces deux éléments œuvrent à construire l’identité d’une enseigne, caractère fortement différenciant face à la concurrence.

De par leur nature stratégique, ces fonctions sont généralement intégrées au sein des enseignes (en particulier la gestion du fichier client dont la valeur est inestimable). Néanmoins, la technicité croissante de la communication et de la gestion des données amène nombre d’acteurs à se tourner vers des prestataires spécialisés. Les commerçants se positionnent alors comme maîtres d’ouvrage et leurs équipes sont constituées de chefs de projet aux compétences fortement tournées vers l’usage.

Les acteurs

Si les champs de compétences communication/marketing sont progressivement intégrés au sein d’acteurs globaux , les acteurs du secteur peuvent être catégorisés en trois grands familles :

- Les acteurs de la **créativité** et de l’**ingénierie** de la communication : cette catégorie est essentiellement constituée d’**agences de communication** dont le cœur de métier est la définition de la stratégie de communication, mais qui se positionne de plus en plus comme des agences globales en intégrant les compétences « techniques » de la communication.



- Les acteurs de la communication **immatérielle** : ce sont les techniciens de la communication digitale (création et maintenance des sites marchands, emailing, appli mobile, photo/vidéo, etc.). Elément central pour une enseigne de vente en ligne, le **site marchand** se doit d’être irréprochable en termes de fluidité et d’ergonomie afin que l’acte d’achat reste un plaisir pour le client. La plupart des enseignes confient donc la conception, la maintenance et l’hébergement de leur site e-commerce à des **agences web** dont c’est la spécialité. Du développement standard aux sites sur-mesure, les agences web jouent également un rôle important de conseil dans les stratégies de e-marketing et de visibilité sur Internet.

- Les acteurs de la communication **matérielle** : acteurs historiques de la communication, les imprimeurs et acteurs du marketing direct assuraient la production des catalogues et la réalisation de publipostage pour les enseignes.

Ces métiers de la communication et du marketing sont particulièrement techniques et nécessitent des niveaux de qualification élevés. Cette situation explique en partie la surreprésentation de cadres dans le secteur, dont la proportion continuera de s’accroître dans les prochaines années. Par ailleurs, l’évolution rapide des technologies mené à une hyperspécialisation des profils et sera très certainement à l’origine de l’émergence de nouveaux métiers.



EXEMPLES D'AGENCES DE COMMUNICATION EN RÉGION			
ENTREPRISE	LOCALISATION	EFFECTIFS	ACTIVITÉ
Altima	Roubaix (59)	100 pers.	Agence de communication spécialisée dans la stratégie de commerce digital
Averti	Lille (59)	10 pers.	Agence de communication spécialisée dans le contenu éditorial
Les Lunettes Bleues	Roubaix (59)	6 pers.	Agence de design graphique et de communication numérique
Kayak Communication	Lille (59)	4 pers.	Agence de communication print et digitale
Konfiture	Roubaix (59)	3 pers.	Agence de communication print et digitale
La Confection	Lille (59)	2 pers.	Agence de communication print et digitale

EXEMPLES D'AGENCES WEB EN RÉGION			
ENTREPRISE	LOCALISATION	EFFECTIFS	ACTIVITÉ
Pictime	Villeneuve d'Ascq (59)	192 pers.	Expert dans la mise en œuvre de solutions et plateformes de commerce digital
Cristal ID	Lezennes (59)	20 pers.	Agence spécialisée dans le e-business : stratégie e-business, création de site, webmarketing, production de contenu, etc.
Ikomobi	Marcq-en-Baroeul (59)	29 pers.	Agence de conseil et expertise en stratégie mobile, de design/conception et développement mobiles natif et web. Ikomobi accompagne ses clients à l'intégration du mobile dans ses canaux de vente
Lemon Interactive	Villeneuve d'Ascq (59)	10 pers.	Agence spécialisée dans le e-business : stratégie e-business, création de site, webmarketing, production de contenu...

EXEMPLES D'IMPRIMEURS ET ACTEURS DU MARKETING DIRECT			
ENTREPRISE	LOCALISATION	EFFECTIFS	ACTIVITÉ
Kallisté (groupe Prenant)	Tourcoing (59)	170 pers.	Spécialiste de l'impression numérique (rotative et feuille) et du routage (mise sous plis, tri, affranchissement, dépôt poste, etc.).
D'Haussey Imprimeurs	Linselles (59)	149 pers.	Imprimerie, façonnage, personnalisation de documents et diffusion de documents multi-canal.
Lenglet Imprimeurs	Raillencourt-Saint-Oille (59)	130 pers.	Rotativiste offset et héliogravure spécialisé dans le catalogue (90 % de son CA)
Imprimerie Leonce Deprez	Ruitz (62)	130 pers.	Rotativiste offset spécialiste des moyens tirages

LES PRINCIPAUX MÉTIERS DE LA COMMUNICATION ET DU MARKETING		
MÉTIER	DESCRIPTION	NIVEAU DE FORMATION
Brand Content Manager	Rédige les textes et les argumentaires liés à l'offre de produits et de services Adapte le contenu au support de vente (catalogue, site web ...)	Bac +3 à bac +5
Community Manager	Veille à créer et animer une communauté sur les réseaux sociaux autour d'un même centre d'intérêt / Etablit un dialogue permanent entre l'enseigne et ses clients	Bac +2
Data analyst	En charge de la constitution, de l'exploitation et de la structuration des bases de données de l'entreprise	Bac +4 / +5
Traffic manager	Construit et assure le suivi du plan d'acquisition de trafic Met en place le plan de prospection externe	Bac +5
Web merchandiser	Optimise la mise en valeur des produits pour répondre au mieux aux attentes de la clientèle / Assure la cohérence entre image perçue et l'image voulue par l'enseigne	Bac +3 et plus



FOCUS SUR...

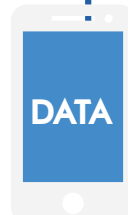
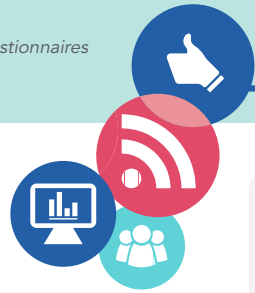
LES DONNÉES, ENJEU MAJEUR POUR LA CONNAISSANCE CLIENT

Popularisée dès 2012, la notion de big data traduit le fait que les entreprises sont confrontées à des volumes de données (data) à traiter de plus en plus considérables, qu'elles soient générées par l'entreprise elle-même ou par les particuliers générateurs d'une quantité exponentielle de données et de traces numériques via PC, tablettes, smartphones, caméras, capteurs, compteurs, etc. Selon une étude IDC pour EMC parue en avril 2014, le volume mondial actuel des données numériques échangées via les terminaux connectés devrait être multiplié par 10 entre 2013 (4,4 Zettaoctets) et 2020 (44 Zettaoctets).

Devant cette explosion de leur nombre, la gestion des données devient de plus en plus complexe et s'externalise dans des « centres de traitement de données » ou *datacenters*. La région Hauts-de-France en compte 16* parmi lesquels OVH, leader européen de l'hébergement de sites web et de données et 3^e acteur mondial du secteur dont le siège est situé à Roubaix (59). Bien que ce concept de big data ne soit pas propre au commerce digital ou au marketing, il a joué un rôle important dans la mise en évidence de cette nouvelle problématique du big data.

Ce sont en effet des secteurs qui par définition génèrent d'énormes volumes de données à traiter : historique de commandes, parcours utilisateur, tickets de caisse, etc. Au-delà du big data, l'enjeu pour les commerçants est d'exploiter ces données pour accroître leur connaissance client par ce qu'on appelle le *data mining*.

* Source : étude Xerfi « Les hébergeurs et les gestionnaires de data centers », 2017



EXEMPLES D'ENTREPRISES RÉGIONALES SPÉCIALISÉES				
ENTREPRISE	LOCALISATION	CA 2015	EFFECTIFS (fin 2015)	ACTIVITÉ
Cofidis	Villeneuve-d'Ascq (59)	1 167 M €	1 300 pers.	Spécialiste des crédits à la consommation, des solutions de paiement, du rachat de crédits, des assurances, de la prévoyance et des services bancaires.
Oney	Croix (59)	387 M €	2 300 pers.	Entreprise spécialisée dans le crédit à la consommation, la monétique, la gestion des moyens de paiement et la connaissance des clients.
Atos Worldline	Seclin (59)	1 500 M €	8 600 pers.	Leader européen des terminaux de paiement et des paiements électroniques.

Certaines solutions de financement, telles que le paiement en 3 fois sans frais et le crédit à la consommation, contribuent également à doper les ventes des enseignes dont l'offre concerne des produits plus onéreux, en particulier l'équipement de la maison et l'électronique grand public.

> LA LOGISTIQUE

La fonction logistique a pour mission d'optimiser l'ensemble des flux physiques et informationnels de l'entreprise. Elle constitue ainsi un système complexe dans lequel interviennent plusieurs acteurs tant privés (logisticiens, opérateurs logistiques, etc.) que publics (infrastructures de transport, aménagement du territoire dans lequel les activités logistiques doivent s'insérer, réglementation technique et sociale).

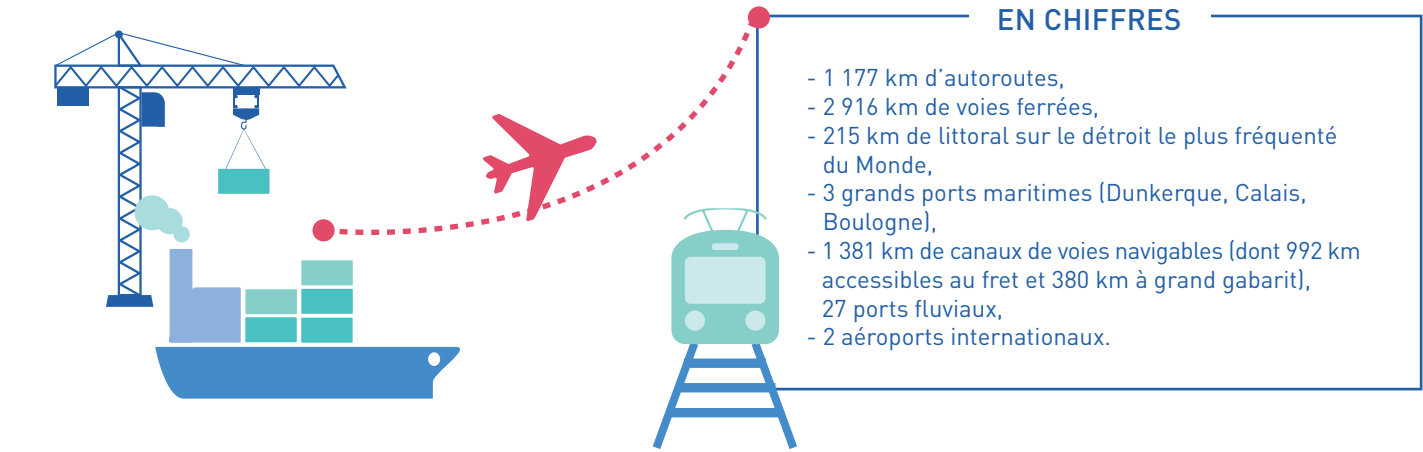
La région Hauts-de-France est la 1^{re} région de France en effectifs pour le conditionnement ainsi que la 2^e région de France en effectifs pour l'entreposage. Elle emploie près de 95 000 personnes au sein de 8 220 entreprises³⁷.

- Par ailleurs, la région bénéficie de la présence de :
- Euralogistic (implanté à Henin-Beaumont) : campus de formation unique en France qui regroupe plus d'une centaine d'acteurs de la logistique,
 - I-Trans (implanté à Valenciennes) : un pôle de compétitivité pour les transports terrestres durables.

Les trois grandes étapes du processus logistique

- 1 - **La commande** : le client déclenche la commande auprès du e-commerçant depuis son domicile
- 2 - **L'interface logistique** : deux circuits sont possibles
 - Sous-traitance de la chaîne logistique : le e-commerçant transmet les informations sur la commande à un prestataire qui prend en charge l'ensemble des étapes entre le fournisseur et le client : approvisionnement, réception et conditionnement du produit, stockage, préparation de commande, prise en charge par le transporteur, etc.
 - Intégration de la chaîne logistique : il fait uniquement appel à un prestataire pour assurer le transport depuis le fournisseur, le reste étant traité en interne.
- 3 - **La livraison** : le transporteur prend en charge l'acheminement du colis vers le client final. Il peut s'agir du réseau postal (Colissimo), d'un transporteur express (Chronopost, UPS, DHL, etc.) ou d'une livraison par un spécialiste de la livraison (Relais Colis, Mondial Relay, etc.).

Il existe quatre choix principaux pour la livraison : réseau postal, transporteur, relais colis ou consigne automatique.



Quatre grands types de prestations logistiques selon le degré d'intégration des tâches à réaliser



37 - Chiffres clés 2017 CCI Hauts-de-France

La plupart des grands acteurs logistiques proposent les différents niveaux de prestation et s’adaptent aux besoins de leurs clients.

Selon les enseignes, la fonction logistique peut être internalisée (sous une même entité ou dans une filiale dédiée) ou externalisée. Très généralement, les enseignes possédant la masse critique nécessaire à la mise en place d’un outil logistique interne font ce choix. Les plus importantes d’entre elles (Amazon, La Redoute, Cdiscount, etc.) ont mené de vastes politiques d’élargissement de l’offre ces dernières années, assorties d’investissements logistiques importants, pour réduire au minimum les délais de livraison. Plutôt que l’internalisation, la filialisation de la structure logistique apporte un avantage réglementaire intéressant pour les entreprises : en l’absence de convention collective pour les

entreprises de la logistique sous code NAF 5210B, le Code du Travail s’applique et il est alors possible de prévoir une modulation du temps de travail et d’instaurer le travail le dimanche sans recours à un accord d’entreprise. Cette possibilité n’existe pas pour les entreprises relevant des codes NAF 4791A et 4791B soumises à une convention collective, cette modification devant faire l’objet d’un accord d’entreprise. Cette différence créée de fait une distorsion de concurrence entre les deux stratégies possibles.

Avec la technicité croissante des métiers de la logistique induite par son automatisation et sa digitalisation, le niveau de qualification des salariés devient de plus en plus élevé : il n’est pas rare de voir des responsables logistiques et des animateurs d’équipe de niveau bac +3 voire bac +5.

LES PRINCIPAUX MÉTIERS LOGISTIQUES		
MÉTIER	DESCRIPTION	NIVEAU DE FORMATION
Agent logistique	Participe à la gestion des flux de marchandises en assurant la réception, le stockage, la préparation des marchandises et/ou leur expédition. Intervient de manière plus ou moins polyvalente sur plusieurs secteurs de la plateforme logistique.	Pas de diplômes spécifiques (CQPI)
Animateur d’équipe logistique	Anime et organise une équipe d’opérateurs pour assurer la production avec la qualité et la productivité attendues.	Bac +2
Gestionnaire approvisionnement	Assure l’approvisionnement des produits dans les délais impartis en optimisant le niveau de stock, dans le cadre de la stratégie fournisseurs de l’enseigne.	 Bac +2
Chef de projet supply chain ³⁸	Responsable de l’organisation et des méthodes associées aux processus d’approvisionnement et d’expédition des produits entre les fournisseurs, l’enseigne et les clients. Rôle d’interface entre la supply chain et le service informatique.	 Bac +2



Internalisation VS Externalisation

FORCES	FORCES
Volonté de maîtriser la qualité du service rendu Produits complexes (lourds et encombrants) Unification possible des flux e-commerce et magasins (pour les click & mortar)	Coût avantageux pour les petites enseignes Expertise du prestataire dont c’est le métier Possibilité de moduler le temps de travail et de travailler le dimanche plus facilement
FAIBLESSES	FAIBLESSES
Coût important pour les petites enseignes Nécessité d’un accord d’entreprise pour moduler le temps de travail et instaurer le travail le dimanche (si logistique gérée dans la même structure que l’enseigne)	Manque de pouvoir sur la conduite du changement Risque d’incohérence dans le parcours d’achat

LES PRINCIPALES IMPLANTATIONS RÉGIONALES	
ENTREPRISE	IMPLANTATIONS
Chronopost	3 sites : Lille (59), Rouvignies (59) et Creil (60)
DHL Supply	5 sites : Longueil Sainte Marie (60), Lesquin (59), Loon Plage (59), Seclin (59) et Cambrai (59)
FM Logistic	Siège France à Longueil Sainte Marie (60) / 6 sites : Château-Thierry (02), Epaux-Bézu (02), Onnaing (59), Crépy-en-Valois (60), Tilloy-les-Mofflaines (62) et Amiens (80)
Gelco	11 sites dans les départements 59, 60, 62 et 80
Geodis	31 sites dans les départements 02, 59, 60, 62 et 80
GES Globe Express Services	1 site à Coudekerque-Branche (59)
ID Logistics	11 sites dans les départements 59, 60, 62 et 80
Kuehne + Nagel	11 sites dans les départements 02, 59, 60, 62 et 80
M&M Militzer & Münch France	Siège France à Halluin (59)
Prévoté	5 sites à Villeneuve Saint-Germain (02), Méru (60) et Amiens (80)
Schenker France	9 sites dans les départements 59, 60, 62 et 80
Sintax Logistica	1 site à Onnaing (59)
STEF	7 sites dans les départements 59, 60, 62 et 80
XPO Logistics	18 sites dans les départements 02, 59, 60, 62 et 80

> LA RELATION CLIENT

Une fois la commande réalisée, la relation entre l’enseigne et le client ne s’interrompt pas : que ce soit pendant le traitement de la commande (préparation, livraison) ou après réception du colis (échange ou remboursement), le commerçant doit être en mesure de répondre aux besoins de ses clients et de maintenir un service après-vente efficace et cohérent avec l’image véhiculée tout au long du parcours d’achat. Cette fonction est généralement traitée par le CRC.

Le CRC est un service dédié au traitement des différentes demandes des clients ou parfois prospects (renseignements, conseils, opérations de gestion de comptes, réclamations, etc.). Il intègre de plus en plus la dimension qualitative de la relation gérée et le fait que cette relation puisse être gérée sur plusieurs canaux de contacts (téléphone, email, courrier, chat, etc.). Longtemps considérée comme une fonction non stratégique, les enseignes prennent progressivement conscience de l’importance de proposer une expérience client homogène.

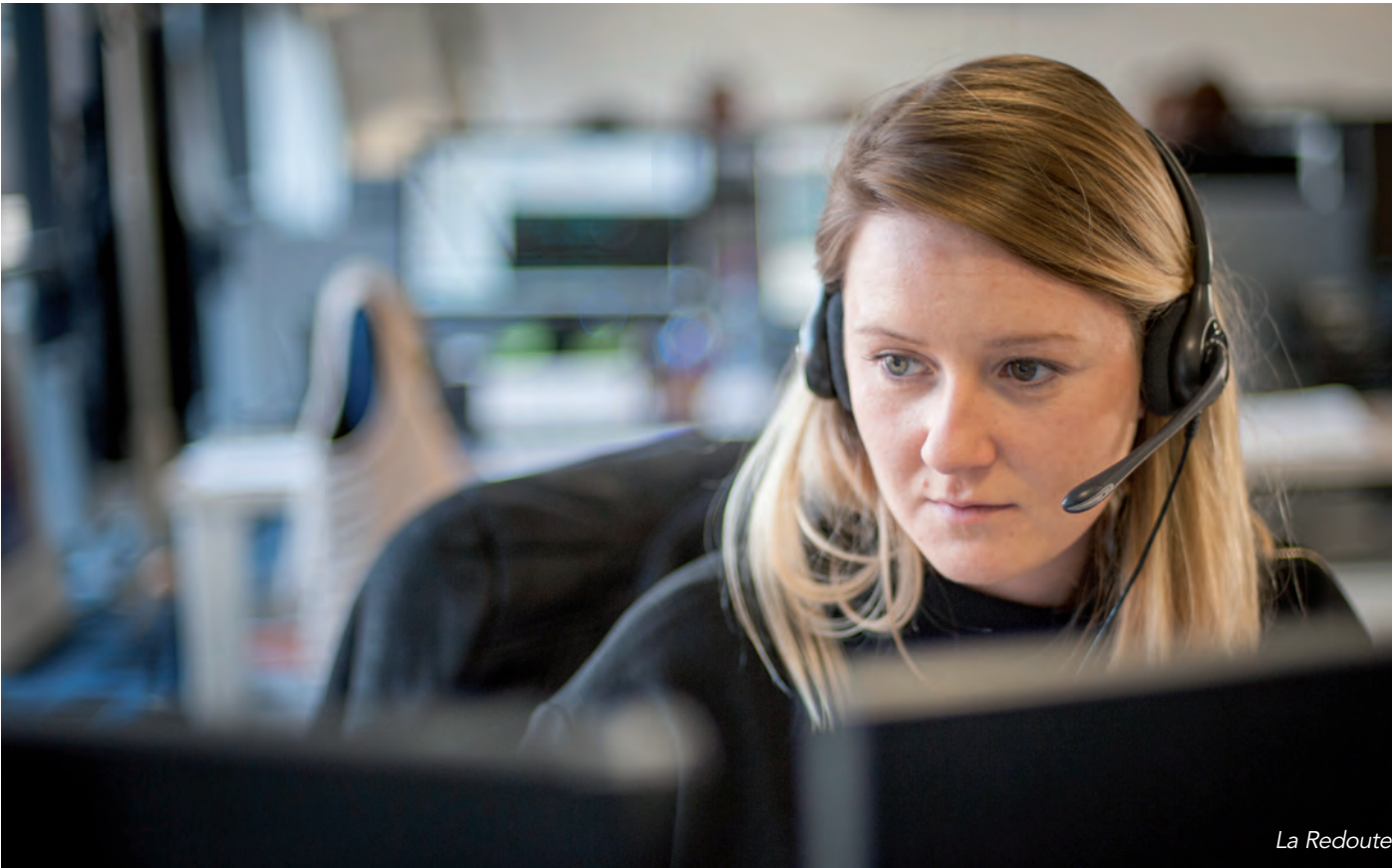
On observe chez les jeunes enseignes une volonté ferme de garder cette compétence en interne. Chez les plus anciennes, le rapatriement de ces métiers se confirme après une tendance généralisée à la délocalisation dans les pays à faible coût de main-d’œuvre.

Au même titre que les autres maillons de la chaîne de valeur du commerce digital, la technicité des métiers de la relation client croît et le nombre de points de contact « humain » avec le client ont tendance à se réduire. La personnalisation de la relation et la recherche d’une polyvalence des salariés amènent les entreprises à augmenter leur niveau d’exigence en termes de compétences et de qualification sur ces métiers, tandis que sa « deshumanisation » implique une recherche d’un nombre plus restreint de profils plus qualifiés au lieu d’un nombre plus important de profils moins qualifiés. Cette tendance n’est pas sans conséquence sociale et suppose de penser la réorientation professionnelle des profils les moins qualifiés.

Autre point à signaler : l’absence de formation dédiée à la supervision de centre de relation client est fortement dommageable pour un métier dont l’importance ne cesse de croître dans la construction d’une expérience client réussie.

LES PRINCIPAUX MÉTIERS DE LA RELATION CLIENT		
MÉTIER	DESCRIPTION	NIVEAU DE FORMATION
Conseiller de clientèle à distance	Assure la gestion de la relation client à distance via différents supports (courrier, téléphone, fax, web). Accueille, renseigne, conseille et fidélise la clientèle. Parfois amené à recevoir ou à émettre des appels de clients ou de prospects afin de contribuer à établir ou entretenir la relation commerciale.	 Bac à bac +2
Superviseur	Garant de la performance d’un centre de relation client. Planifie, organise, contrôle le travail d’une équipe de conseillers commerciaux. / Analyse différents indicateurs pour suivre la performance individuelle et collective de l’équipe.	Evolution par promotion interne

LES ENTREPRISES RÉGIONALES SPÉCIALISÉES				
ENTREPRISE	LOCALISATION	CA	EFFECTIFS	ACTIVITÉ
Arvato	Vendin-le-Vieil (59)	125 M €	5 000 pers.	Filiale du groupe allemand Bertelsmann, Arvato possède 12 centres d’appels en France dont 4 en région : Camaris à Longuenesse (400 personnes), Capdune à Couderkerque-Branche (près de 600 personnes), Duacom à Douai (450 personnes), Nordcall à Marcq-en-Baroeul (370 personnes).
Booking.com	Tourcoing (59)	16,7 M €	300 pers.	Leader mondial des agences de réservation d’hôtels en ligne, Booking.com possède un centre de relation clients en région
Mezzo	Croix (59)	9,4 M €	170 pers.	8 centres de relation client dont un en région (Wasquehal – 90 salariés)



La Redoute

EN CHIFFRES

Pure player versus click & mortar LES DEUX MODÈLES DU COMMERCE DIGITAL

PURE PLAYER

Uniquement positionné sur
la vente à distance :

- e-commerce,
- m-commerce, etc...



60%
des ventes en ligne
grand public
de biens et services



1 modèle.

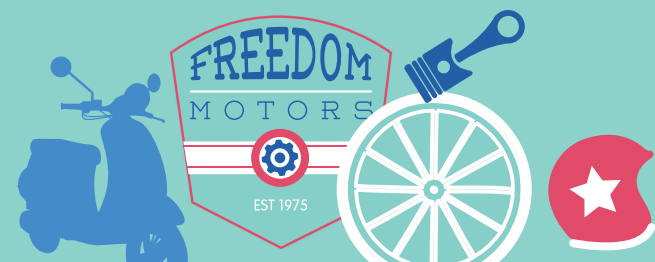
4 FAMILLES

LES CYBER-MARCHANDS MULTI-SPÉCIALISTES
Amazon,
Cdiscount...

LES CYBER-MARCHANDS SPÉCIALISÉS
D3T Distribution,
DTLM,
OOGarden...

LES PLACES DE MARCHÉ NATIVES
eBay,
PriceMinister,
Vestiaire
Collective...

LES ORGANISATEURS DE VENTES ÉVÉNEMENTIELLES
Vente-privée,
Showroomprivée...



CLICK & MORTAR



Enseigne
« physique »
et site Internet
marchand



Un enjeu central :

le « web to store » redirection
des sites Internet vers les magasins

40%
des ventes en ligne
grand public
de biens et services



EN RÉGION

LES TOP (PURE) PLAYERS RÉGIONAUX



85% DES EFFECTIFS DES PURE PLAYERS TRAVAILLENT DANS 9% DES ÉTABLISSEMENTS
+ de la moitié des 20 premiers pure players sont issus des acteurs historiques mode et maison de la VAD

LES CLICK & MORTAR RÉGIONAUX



Le drive, un modèle hybride bien implanté

Naissance : 2000 à Leers (59)

Leader régional : Chronodrive, avec 61 sites



En France :

4,5 milliards
d'euros de CA
et 4025 implantations

80%

des Français ont un drive
à moins de 15 minutes
de chez eux



D3T Distribution



D3T Distribution



D3T Distribution



3 LES DYNAMIQUES DU SECTEUR ET LE PARCOURS D'ACHAT

Avec l'émergence du numérique dès les années 90, le modèle économique de la vente à distance a profondément évolué : d'un processus linéaire où le consommateur adoptait une attitude passive, les enseignes ont dû s'adapter et répondre au crédo du consommateur moderne : « vouloir le meilleur, tout de suite, au meilleur prix ». Décryptage des dynamiques du secteur et du parcours d'achat.



L'émergence de l'idée d'achat	47
La décision d'achat	51
L'acte d'achat	56
La réception de l'achat	59
La phase post-réception de l'achat	63

LES DYNAMIQUES DU SECTEUR ET LE PARCOURS D'ACHAT



L'émergence
de l'idée d'achat



La décision
d'achat



L'acte
d'achat



La réception
de l'achat



La phase post-
réception de l'achat

L'impact sur le consommateur ne s'est pas fait attendre : devenu plus informé, il est logiquement devenu plus exigeant et, habitué à l'immédiateté de l'information, il est logiquement devenu impatient. Ces deux nouvelles caractéristiques - **exigence et impatience** - sont désormais le nouveau crédo du consommateur moderne : « vouloir le meilleur, tout de suite, au meilleur prix ».

La crise de 2008 a amplifié ce phénomène tout en y ajoutant une contrainte supplémentaire : devant un pouvoir d'achat évoluant peu (+6,2 % entre 2005 et 2015³⁹), le consommateur a progressivement changé son rapport à l'achat. Moins dépensier, il est également devenu sensible à de nouveaux arguments tels que le développement durable et l'éthique. Ces profonds changements sont autant de challenges que les enseignes doivent relever pour trouver leur place et exister dans un marché atone toujours plus concurrentiel. Plus que jamais, le principal enjeu pour les enseignes consiste à **mieux connaître son client et les mécanismes guidant ses choix tout au long de son parcours d'achat** : de l'émergence du besoin à l'utilisation du produit après sa livraison, en passant par le choix de l'enseigne et l'acte d'achat, le commerçant doit maintenir un contact permanent avec son client pour intervenir à chacune de ces étapes-clés.

L'objectif de cette partie est de mettre en lumière les nombreux défis que les enseignes doivent relever tout au long du parcours d'achat du client, nouveau cœur névralgique de leur stratégie, pour s'adapter aux nouvelles tendances de consommation et exister au milieu d'une concurrence toujours plus forte.

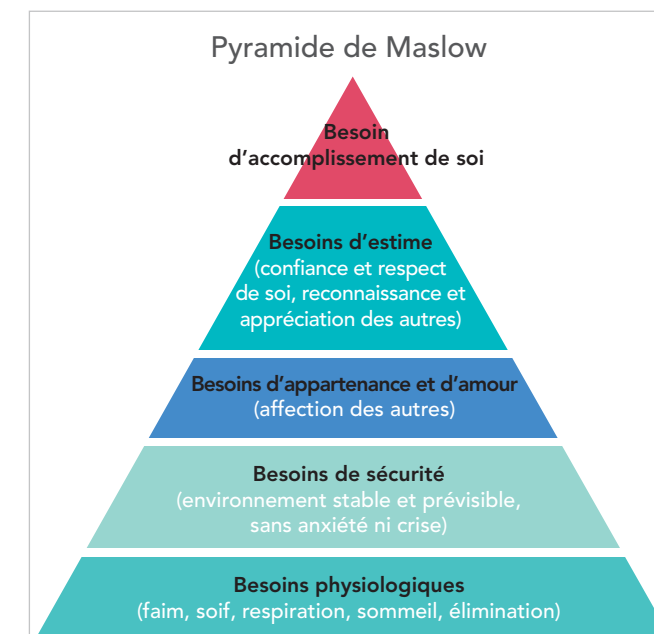
> L'ÉMERGENCE DE L'IDÉE D'ACHAT



Avant tout acte d'achat, il y a un besoin à satisfaire. Le psychologue Abraham Maslow a catégorisé dès les années 1970 dans sa célèbre pyramide cinq catégories de besoin que l'homme aspire à satisfaire. Bien que ce modèle soit aujourd'hui contesté par de nombreux experts sur certaines de ses applications, en matière de management notamment, il reste notamment pertinent pour modéliser l'économie des ménages occidentaux, représentant un idéal de consommation et une allocation rationnelle des moyens financiers de la famille. Il est également intéressant dans son application au marketing, où il permet de positionner un produit.

Lorsqu'elle invente un nouveau produit ou un nouveau service, une entreprise ne crée pas de besoin mais répond à ses aspirations universelles qui demeurent toujours les mêmes, peu importent le pays et la décennie. On peut citer par exemple le téléphone portable qui, entre autres, a répondu plus efficacement qu'une cabine téléphonique à un besoin de sécurité (savoir où se trouve un proche).

En somme, le besoin existe déjà chez le consommateur, mais c'est à l'entreprise de le faire émerger.



Historiquement, les acteurs de la consommation de masse ont utilisé les campagnes publicitaires (papier, radio et TV) comme principale méthode d'émergence du besoin chez le consommateur. Une fois encore, le numérique a étendu les possibilités dans ce domaine. Intéressons-nous à ces différentes méthodes.

Trois grandes tendances sont observées en marketing, de la plus générale à la plus personnalisée. Ces méthodes ne doivent pas être considérées comme exclusives dans la mesure où seul un savant dosage de ces méthodes constitue la clé d'une stratégie marketing réussie.

Les campagnes publicitaires, marketing de masse

Une campagne publicitaire est une action de marketing qui consiste à faire la promotion d'une marque / produit / service, au moyen d'un message ou slogan, par l'intermédiaire de supports de communication (TV, radio, presse écrite, Internet, affichage, flyer, ...). De nombreuses marques grand public utilisent cette méthode marketing qui a depuis longtemps fait ses preuves pour les produits et services de grande consommation.

Campagne publicitaire : avantages VS inconvénients

AVANTAGES

Une campagne publicitaire permet d'informer une large audience. Très grande rapidité de diffusion de la campagne si les médias de masse sont utilisés.

INCONVÉNIENTS

Le coût d'une campagne publicitaire la met hors de portée d'une très petite entreprise par exemple. Une campagne publicitaire s'expose au détournement publicitaire de son contenu. L'annonceur s'expose à un risque (minime) de rejet, voire antipub.

Quelles pratiques pour les enseignes ?

Dans ce domaine, ce sont plutôt les click & mortar et les acteurs historiques de la VPC qui ont recours à ces canaux de communication. Les pure players ont plus généralement recours aux méthodes digitales (newsletter, emailing, retargeting⁴⁰, ...). Néanmoins, si on se limite à la promotion de produits et de services, seules les enseignes qui développent des marques ou des gammes propres en assurent parfois la promotion par des campagnes publicitaires classiques. A titre d'exemple, on peut citer la plupart des enseignes de la grande distribution alimentaire (Auchan, Carrefour, Leclerc, Intermarché, etc.) ou des acteurs comme Decathlon qui possèdent des marques propres ayant un attrait tel qu'une campagne marketing de masse puisse être économiquement viable.

Le marketing de masse est davantage utilisé par les enseignes pour promouvoir la stratégie de marque ou branding⁴¹, qui fera l'objet d'une présentation plus approfondie dans la suite du document.

Le marketing d'influence

En quelques années, l'uberisation de l'économie et la notion de partage qui en émane ont introduit une nouvelle donne pour la stratégie des marques : l'expérience des consommateurs, des fans ou des abonnés qui suivent une marque est devenue décisive dans la phase d'achat. En effet, près d'un consommateur sur deux affirme consulter les avis consommateurs pour pouvoir choisir le produit à acheter ou le site sur lequel effectuer l'achat, préférant ainsi faire confiance aux recommandations des autres utilisateurs. Leurs témoignages et avis paraissent plus authentiques et crédibles que les messages publicitaires largement diffusés. Parmi ces consommateurs éclairés, une catégorie s'est clairement distinguée des autres : celle des influenceurs qui sont parvenus à bâtir de véritables empires virtuels sur le web et en particulier sur les réseaux sociaux.

En un billet sur leur blog, un post sur Facebook, une photo sur Instagram ou encore une vidéo

sur Youtube ou Snapchat, ils sont capables de toucher et mobiliser des milliers de personnes fidèles et engagées.

On distingue trois grandes familles d'influenceurs :

- **Les célébrités** : comme George Clooney pour Nespresso ou Stéphane Bern pour Gamm Vert, leur rôle est de construire l'image d'une marque grâce à leur popularité. Les budgets consacrés étant colossaux, ce type d'influenceurs est donc sollicité essentiellement par les très grandes marques et franchises.
- **Les leaders d'opinion** : blogueurs, Youtubeurs ou encore Instagrameurs, ont le pouvoir d'engager leur communauté (jusqu'à plusieurs centaines de milliers pour les plus influents) et de faire gagner une marque en notoriété. Leurs terrains de jeu favoris sont bien évidemment les réseaux sociaux, les médias et la presse écrite spécialisée qui promeuvent énormément de leaders d'opinion dans leurs articles.
- **Les consom'acteurs** : nés du commerce équitable, les consom'acteurs permettent de provoquer des décisions d'achats auprès d'autres consommateurs. Ils consomment de façon citoyenne et non plus de manière consumériste. Ils utilisent leur pouvoir d'achat en consommant des produits et marques en accord avec les idées qu'ils défendent. Les consom'acteurs sont très présents sur les sites de partages d'avis et les forums.

Quelles pratiques pour les enseignes ?

Conscientes du fort potentiel de cette stratégie marketing, les acteurs du secteur restent néanmoins assez en retrait dans ce domaine. Quelques enseignes ont néanmoins pleinement intégré cette dimension dans leur stratégie de communication, parmi lesquelles La Redoute et D3T Distribution.

La pratique la plus courante pour les enseignes reste la production de contenu sur le site marchand. Bien qu'en partie destinée à conseiller les clients, cette pratique joue surtout un rôle

QUELQUES EXEMPLES NOTABLES D'INFLUENCEURS		
NOM	DOMAINE DE PRÉDILECTION	NOMBRE DE FOLLOWER (AU 01/04/2017)
Tibo InShape	Youtubeur fitness et crossfit	2 975 000 follower sur Youtube 970 000 follower sur Facebook
Frédéric Molas aka « Joueur du grenier »	Blogueur gamer	2 836 000 follower sur Youtube 626 000 follower sur Facebook
Enjoy Phoenix	Youtubeuse mode et beauté	2 760 000 follower sur Youtube 1 380 000 follower sur Facebook



FOCUS SUR...

QUI SONT LES INFLUENCEURS ?

Plutôt jeunes, âgés de 19 à 30 ans, les influenceurs sont en très grande majorité des particuliers passionnés par un domaine précis, pratiquant cette activité en parallèle d'une autre activité professionnelle. Leurs sujets de prédilection sont le *lifestyle*, la beauté et la mode mais les industries qui les sollicitent le plus sont celles des sports et loisirs et des biens de consommations. On considère qu'une personne commence à devenir influente dans son domaine lorsque son nombre d'abonnés dépasse les 1 000 *followers* sur un réseau.

QUELQUES EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES RÉGIONALES

- **LA REDOUTE** : travaille depuis plusieurs années avec des bloggeuses se positionnant comme ambassadrices des marques La Redoute sur leur blog et les réseaux sociaux. En échange, la bloggeuse reçoit des offres spéciales, des réductions et des produits gratuits provenant des toutes dernières collections.
- **D3T DISTRIBUTION** : pure player spécialisé dans le monde de la moto, D3T Distribution possède en interne une équipe dont le rôle est d'animer une communauté de passionnés de moto. L'enseigne propose notamment des conseils et des tests produits, et réalise un magazine déposé dans chaque colis. Elle offre également une tribune aux contributeurs passionnés.

indispensable dans la technique de référencement naturel du site, garantie de sa bonne visibilité sur les moteurs de recherche.

Le marketing one to one

Face aux entreprises productrices de biens et de services, le commerçant possède un atout stratégique : il est en contact direct avec le consommateur grâce à la relation commerciale qu'il entretient avec lui. Ce contact permet à l'enseigne de communiquer directement des offres au client dans le but de susciter un acte d'achat. Reposant autrefois sur les mécanismes du marketing de masse (catalogues, marketing direct), il devient de plus en plus personnalisé pour tendre vers le marketing « one to one ».

Le marketing one to one est une pratique qui consiste à individualiser les actions de promotion et de communication en fonction des attentes et du profil de chaque client ou prospect. A chaque individu doit correspondre une action ou une offre particulière, éventuellement unique. Le marketing one to one va au-delà d'une simple personnalisation nominative de la communication, comme pouvait le faire le marketing direct, et ses pratiques s'enrichissent dans la durée par la relation d'apprentissage.



40 - Pratique publicitaire qui consiste le plus souvent à cibler un individu qui a visité un site Internet, mais pour lequel il n'y a pas eu achat ou transformation lors de cette visite.
41 - Le branding regroupe tous les aspects intervenant dans l'image et le contenu de marque d'une entreprise tels que son territoire et son style d'expression, la description de la qualité de ses produits, ses valeurs, ses signes de présence, donc finalement, son logo et sa charte graphique. Il permet d'attribuer à une entreprise une personnalité forte et une identité unique.

Méthode nettement plus efficace que la communication de masse, elle reste néanmoins plus complexe à mettre en œuvre pour deux raisons :

1 Une communication personnalisée nécessite une base de données solide. La plupart des enseignes de commerce à distance possèdent ces données : achats passés, pages consultées, listes d'envies, paniers abandonnés sont autant d'informations utiles pour dresser le portrait du client et déterminer ses goûts et ses attentes. Sur ce point, les click & mortar ont clairement un avantage à faire valoir : leur réseau de magasins. Un passage d'un client en magasin est une opportunité supplémentaire pour l'enseigne de collecter de l'information le concernant. Néanmoins, pour que cette information soit pleinement utile, cela implique une organisation réellement omnicanale avec des plateformes de gestion de données unifiées.

2 Pour construire un message parfaitement adéquat, la seule existence de la base de données ne suffit pas : elle doit être exploitée. Bien que de nombreux progrès aient été réalisés par les enseignes ces dernières années, le potentiel offert par les données demeure encore sous-exploité.

Quelles pratiques pour les enseignes ?

Pour une immense majorité, le marketing one to one est perçu comme un enjeu stratégique pour les années à venir. Néanmoins, les nombreux discours de spécialistes se traduisent relativement peu dans les stratégies des entreprises de commerce. Deux cultures semblent s'affronter sur ce point :

- La culture « pure player », dont le métier de vente est plus technique. Ce constat est également applicable à la VPC qui, bien avant le retail, possédait un fichier client étoffé. Habitues à la collecte d'informations et désormais à l'outil numérique, les pure players sont plus en avance sur le sujet de la personnalisation. Toutefois, elle se limite souvent aujourd'hui à de la personnalisation partielle de la communication et à l'envoi de promotions ciblées.
- La culture « retailer » qui a fortement tardé à construire sa connaissance client. Elle n'a réellement débuté qu'à partir de l'introduction des cartes de fidélité dans les années 1980 en France. La connaissance des clients reste

assez peu exploitée par les retailers, la communication et la politique de promotion restant non personnalisée dans la grande majorité des cas. On constate également que les bases de données web et magasin sont rarement unifiées, morcelant ainsi la connaissance client.

Dans la mesure où la personnalisation des offres proposées serait appréciée par une majorité de consommateurs (67 % d'après une récente étude réalisée par BVA et Mappy), il s'agit bien d'un enjeu important pour les années à venir. Par conséquent, on comprendra **l'importance de plus en plus stratégique des métiers de la data** : le data analyst est devenu le véritable pilier de la stratégie marketing des enseignes. Souvent déplorée par nombre d'enseignes régionales, la rareté de ce type de profil est un frein au développement du marketing one to one.

> LA DÉCISION D'ACHAT



Lorsque l'idée d'achat a fait son chemin dans l'esprit du consommateur et qu'elle commence à se dessiner, deux étapes séparent encore le client de l'acte d'achat en lui-même : le choix du produit ainsi que le choix de l'enseigne.

Le choix du produit/service

Etape optionnelle du parcours d'achat du client, la phase d'émergence du besoin peut dans certains cas orienter de facto le client vers un produit précis, en l'absence de concurrence forte sur le segment concerné. Cela est en particulier le cas sur les marchés de niche ou lorsque le message marketing est suffisamment cohérent pour rendre le produit indissociable de l'enseigne qui la commercialise.

Sur ce point, les enseignes ayant développé des marques propres peuvent plus facilement se positionner sur un mix produit/enseigne non dissociable. La plupart des click & mortar ont engagé cette stratégie depuis de nombreuses années, et certains pure players commencent progressivement à prendre conscience du caractère structurant d'une telle offre dans leur catalogue.

Néanmoins, cette phase d'émergence du besoin a très généralement pour seul effet la volonté du client d'acquiescer un usage plutôt qu'un produit ou un service. Se pose donc la question du produit ou du service qui satisfera ce besoin. Outre le rôle prépondérant des influenceurs déjà évoqué plus haut, intéressons-nous à une autre tendance qui tend à s'amplifier ces dernières années : le repérage en magasin.

Cette pratique est de plus en plus courante : 52 % des cyberacheteurs affirment s'être renseignés en magasin avant d'acheter sur Internet⁴², que ce soit pour voir les produits existants ou pour se renseigner auprès d'un conseiller de vente. Ils sont même 29 % à affirmer être en magasin et réaliser l'achat depuis leur mobile⁴³. Sauf que l'achat final ne se réalise pas forcément sur le site marchand de l'enseigne visitée : proportion difficile à chiffrer, elle peut néanmoins être lourde d'impact en termes de chiffre d'affaires pour une enseigne. Les deux critères majoritaires justifiant le choix d'une autre



FOCUS SUR...

CONEXANCE, SPÉCIALISTE DU SMART DATA

Grâce au premier référentiel transactionnel français (25 millions de foyers acheteurs et 32 millions de profils digitaux), la société lilloise Conexance décrypte les parcours d'achat et permet aux enseignes du commerce connecté d'améliorer les performances de ciblage des meilleurs clients. Elle propose notamment une solution nommée « Conex 1by1 », solution de recommandation d'achat automatisée basée sur le comportement de tous les utilisateurs du site mais également des magasins physiques (tickets de caisses des clients, capteurs sans fil en magasin, etc.).



FOCUS SUR...

DIS-MOI CE QUE TU « LIKES », JE TE DIRAI QUI TU ES...

Les réseaux sociaux sont devenus un gisement de données inestimable, qu'ils savent exploiter mieux que personne. Ils montrent en quelque sorte ce que pourrait devenir la connaissance client quand on est capable de saisir les émotions, les valeurs et tout ce qui façonne la personnalité et la rend unique. Une étude réalisée par des chercheurs des universités de Cambridge et de Stanford en 2015 a démontré que Facebook en savait plus sur nous que nos proches. Suite à l'étude des « likes » sur Facebook de 86 000 volontaires on y apprend qu'avec 16 likes, Facebook en sait plus sur un utilisateur que ses collègues et qu'avec 300 « likes », il en sait plus que son conjoint.



LE PROJET SMARTALOG, PASSERELLE ENTRE COMMUNICATION D'HIER, D'AUJOURD'HUI, ET DE DEMAIN.....

Symbole de la VPC, le catalogue façon « big book pour tous » est en perte de vitesse. Trop cher, peu évolutif et pas du tout personnalisé, les enseignes se sont peu à peu détournées de ce mode de communication au profit des canaux de communication digitaux (mail, notifications, etc.). Néanmoins, le projet Smartalog porté par les entreprises régionales Naos Publishing et Nuukik pourrait bien changer la donne et positionner cet outil de communication dans une stratégie marketing one to one.

Smartalog est la rencontre entre un spécialiste du marketing prédictif et la recommandation personnalisée (Nuukik) et un spécialiste de la production de catalogues et la gestion de données texte et image (Naos Publishing). Ce projet Smartalog vise à repositionner le catalogue papier au sein des différents canaux digitaux existants en développant une solution de communication supplémentaire et industrialisée permettant aux annonceurs d'adresser à un client un support papier intégralement personnalisé sur son contenu (images et textes), lié à la connaissance de ce client et à son environnement.

Cyrrillus a été la première enseigne à expérimenter ce concept auprès d'un panel de 100 000 clients. Quant à l'industrialisation des milliers de catalogues « uniques », elle a été confiée au groupe Prenant au sein de ses entités filiales que sont CFI Technologies et Kallisté.

42 - Observatoire du consommateur connecté Fevad/Médiamérie Juin 2016
43 - Baromètre Fevad/CSA janvier 2016

enseigne sont le prix (point sur lequel les pure players ont un net avantage) et la disponibilité du produit (l'absence de stock en magasin pouvant amener le client à s'orienter vers une autre enseigne).

Pour lutter contre ce phagocytage, il s'agit avant tout de proposer des réponses satisfaisantes à ces deux critères.

■ Sur la question du prix, **l'uniformisation de la politique tarifaire** entre le magasin et le web reste un enjeu majeur pour beaucoup d'enseignes qui pratiquent encore aujourd'hui ces tarifs différenciés, généralement justifiés par la différence de coût de structure entre ces deux canaux de vente et l'organisation en silo des click & mortar. Ces différences restent cependant difficilement compréhensibles par le consommateur et ont un impact négatif sur l'image de l'enseigne avec une impression de « se faire avoir en magasin », dont les tarifs sont plus élevés en raison des coûts induits par le personnel et le loyer.

■ Le **store to web** est une réponse souvent déployée par les click & mortar pour aiguiller les visiteurs du magasin sur leur site marchand. Elle permet notamment de proposer en magasin une offre étendue à moindre coût grâce à la diminution des surfaces de vente, sujet devenu sensible avec le coût toujours plus important des loyers en particulier dans les centres-villes. Pour être efficace, cette stratégie nécessite une politique tarifaire compétitive face aux concurrents pure players et un délai de mise à disposition rapide du produit, que ce soit par livraison au domicile ou par mise à disposition en magasin.

Le choix de l'enseigne

Une fois le produit choisi, l'étape suivante consiste à choisir l'enseigne où sera réalisé l'achat. A ce stade, deux questions majeures doivent être étudiées par les enseignes :

- 1 Quels sont les critères de choix du canal ?
- 2 Si le choix se porte sur un achat en ligne, quels sont les critères de choix d'une enseigne ?

FOCUS SUR... DECATHLON ET BOULANGER, DEUX PRÉCURSEURS RÉGIONAUX DU STORE TO WEB

Dans le déploiement de cette stratégie « store to web », deux enseignes régionales ont lancé des expérimentations novatrices.

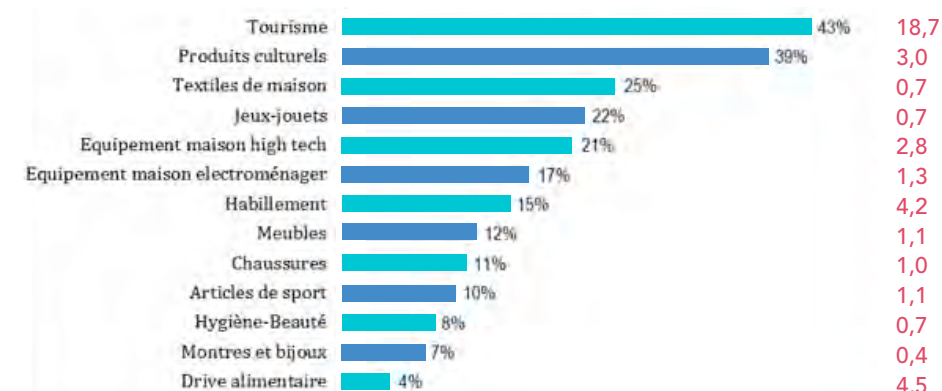
La première, Decathlon, expérimente depuis début 2016 à Englos un concept de point de vente présentant 22 500 références mais sans stock. Smartphone en main, les clients évoluent dans les rayons du magasin et scannent à l'aide de l'application à télécharger, Decathlon Scan, les articles qui les intéressent parmi toutes les références disponibles pour les ajouter à leur panier virtuel. Arrivés en caisse, ils valident leur panier, choisissent leur mode de livraison et de paiement.

La seconde, Boulanger, a ouvert en mars 2017 un nouveau concept de magasin appelé « comptoirs Boulanger », fortement axé sur la proximité et l'usage. Sur 300 m², le client a la possibilité de tester et toucher près de 1 000 références (un magasin « classique » en propose près de 20 000). Contrairement au concept store Decathlon, le magasin possède un stock de produits, le reste du catalogue pouvant être commandé en ligne.



Parts de marché (%) et CA (G€) e-commerce en 2015

Source : Fevad (estimations)



Le choix du canal de vente

On constate de très fortes disparités entre les parts de marché des différents segments de produits concernés par le commerce digital B to C. Deux facteurs principaux expliquent cela :

- Le besoin de voir ou de toucher le produit
- La valeur du produit (le panier moyen en e-commerce est plus élevé qu'en commerce physique)

Abstraction faite des différents segments de produit, les trois principaux critères de choix du canal digital sont⁴⁴ :

- La praticité (pour 84 % des cyberacheteurs) : l'achat en ligne est considéré par beaucoup de cyberacheteurs comme un gain de temps (53 %), et présente également l'avantage de ne pas nécessiter de déplacement (56 %) et éviter ainsi la foule ou la file d'attente en magasin.
- Le prix (pour 76 % des cyberacheteurs) : le prix pratiqué par les pure players multi-spécialistes est souvent invoqué comme un critère déterminant, tout comme l'existence de bons plans tels que les places de marché ou les sites de ventes privées.
- Le produit (pour 72 % des cyberacheteurs) : Internet présente l'avantage de proposer un choix de produits plus large qu'en magasin, avec des stocks généralement plus importants et donc plus rapidement disponibles pour le client.

A *contrario*, le choix du canal de vente physique repose sur quatre autres critères distincts :

- Le produit (pour 90 % des clients) : ce n'est pas l'exhaustivité de l'offre qui est cette fois-ci mise en avant mais la possibilité de voir le produit et l'essayer.

FOCUS SUR... DECATHLON OU L'INCARNATION D'UNE STRATÉGIE DE MARQUE MAÎTRISÉE

Unaniment cité par les acteurs régionaux comme la référence à suivre, Decathlon a construit sa stratégie de développement autour de la création de marques propres, aujourd'hui au nombre de 20 (Quechua, Kipsta, Wed'zee, Domyos, etc.), et véritable facteur différenciant de l'enseigne. Decathlon a réussi à imposer ses marques comme des références du marché grâce à un positionnement qualité/prix optimisé que permet la maîtrise de la chaîne complète de valeur, ainsi qu'une politique d'innovation forte (750 collaborateurs constituent le SportsLab, centre de R&D à l'origine de tous les produits commercialisés en marque propre).

Cette stratégie de concepteur/distributeur a permis à Decathlon de se positionner comme leader incontesté du marché français du sport et de se développer fortement à l'international (67% de son CA total en 2016).

- La praticité (pour 74 % des clients) : l'absence de frais d'envoi et la rapidité d'obtention du produit motivent l'achat en magasin.
- Le relationnel (pour 39 % des clients) : la présence de conseillers en magasin et le contact humain sont les principaux critères avancés par les consommateurs.

- L'émotion/le plaisir (pour 35 % des clients) : de nombreux Français considèrent l'acte d'achat comme un plaisir ou un acte social. Il peut être un moment privilégié pour une famille, qui passe l'après-midi dans un centre commercial ou un centre-ville offrant des activités plus larges que le seul achat (restauration, loisirs, etc.).

Les critères favorisant l'achat en magasin (voir et essayer, contact humain et émotion) représentent aujourd'hui les principaux défis que le commerce en ligne doit relever dans les années à venir pour gagner de nouvelles parts de marché. La stratégie à mener diffère selon que vous êtes un pure player ou un click & mortar, dans la mesure où la surface de vente joue un rôle essentiel dans l'atteinte de ces objectifs.

Le choix du commerçant

Une fois le choix du canal acté, le client se pose alors la question du choix du commerçant. Face à leur nombre très important - on en dénombre environ 182 000 en 2015 - il peut rapidement se sentir perdu devant une offre si pléthorique. Intéressons-nous aux critères de choix d'un consommateur.

La visibilité de l'enseigne

Pour que l'enseigne puisse être considérée dans le choix du client, encore faut-il qu'il la connaisse. Faute de magasins et donc de matérialisation de l'enseigne, la question de la visibilité est fondamentale pour le commerce en ligne. Sur ce point, plusieurs méthodes d'acquisition de clients existent. Les trois méthodes majoritaires sont les suivantes :

- **La publicité digitale** : on peut distinguer deux types de publicité en ligne, toutes deux très performantes dans l'acquisition de trafic : le *search* (liens sponsorisés) et le *display* (bannières publicitaires).
- **Le référencement naturel (SEO)** : il permet d'améliorer le positionnement d'un site dans les moteurs de recherche. En France, 77 % des internautes préparent leur achat sur Internet via les moteurs de recherche (le moteur n°1 est Google avec plus de 90 % de part de marché) et 33 % du trafic des sites d'e-commerce proviennent du référencement naturel. Idéal pour générer du trafic qualifié, régulier et des résultats, le référencement naturel nécessite souvent plusieurs mois avant que de



FOCUS SUR...

GOOGLE ADWORDS, PRINCIPAL ACTEUR DE LA PUBLICITÉ EN LIGNE

Google Adwords est le programme de publicité en ligne de Google. Il permet de diffuser des annonces sur le marché publicitaire de Google et placer immédiatement une offre de produits dans les premières positions des résultats de recherche. Le coût de cette prestation est variable selon les mots-clés, en fonction de la demande.

Plus de 90% des recherches Internet en France étant effectuées sur Google, il s'agit donc d'un outil très puissant pour les enseignes pour attirer des clients potentiels rapidement, augmenter leur visibilité, mais également mesurer leur Retour sur investissement (ROI). Une étude réalisée par Google démontre qu'associer Adwords au référencement naturel apporte un trafic 50 % plus important à un site marchand.

En complément d'une stratégie de référencement naturel plutôt destinée à positionner le site sur le long terme, le référencement payant est idéal pour vous offrir du trafic rapidement.

véritables effets soient perceptibles. C'est pourquoi il est souvent nécessaire de combiner la stratégie SEO avec une stratégie SEM (référencement payant).

La stratégie SEO repose essentiellement sur la production de contenu et en particulier les mots-clés, c'est-à-dire les mots utilisés par les visiteurs pour faire des recherches. Le premier travail d'une enseigne consiste donc à déterminer les mots-clés sur lesquels elle doit positionner les pages de son site.

- **La présence sur les réseaux sociaux et les blogs** : déjà évoqué précédemment, le marketing d'influence prend de l'ampleur dans la stratégie d'acquisition des clients. Il permet de communiquer sur la marque et de toucher

une cible qualifiée, afin d'attirer des followers sur le site marchand. Le choix des réseaux sociaux doit correspondre à la cible marketing visée, dans un souci de pertinence et de cohérence d'image.

Les critères de choix de l'enseigne

Ces critères sont logiquement corrélés à ceux du choix du canal, à savoir le triptyque gain de temps/prix/offre.

- Le critère « gain de temps » implique pour l'enseigne d'avoir un site Internet ergonomique et simple d'utilisation. Un site mal pensé, où l'acte d'achat est laborieux et nécessite de nombreux clics sera de nature à dissuader un acheteur de le concrétiser. La conception du site web ou de l'application mobile doit répondre à ces contraintes, et les enseignes font généralement appel à des prestataires externes (en particulier pour les technologies récentes).
- Le critère « prix » concernera essentiellement les enseignes multi-spécialistes. Une grande majorité des clients ont recours aux moteurs de recherche et aux comparateurs de prix pour fixer leur choix. Ces comparateurs compilent une quantité colossale de données pour proposer le meilleur prix à ses clients. Parmi les plus utilisés, on peut citer Google Shopping (généraliste), Kayak (pour les vols d'avion), « Qui est le moins cher » par

Leclerc (grande surface alimentaire) ou encore Twenga (généraliste). Certaines enseignes ont même développé leur propre comparateur de prix : à titre d'exemple, le groupe IDKids a racheté Consobaby, site de test et de comparaison de prix dédié à la puériculture.

- Le critère « offre » se pose à la fois sur les produits proposés et leur stock. Proposer une large gamme de produits dans des délais raisonnables peut rapidement représenter un coût important pour une enseigne en termes de stockage, c'est la principale raison qui explique le déploiement croissant des places de marché.

La Place de marché ou Marketplace présente de nombreux avantages pour le marchand gestionnaire : élargissement de l'offre à faible coût, affranchissement de la logistique et de l'expédition, augmentation du trafic sur le site, possibilité de tester de nouveaux produits, etc. Amazon, CDiscount et eBay sont les marketplaces les plus populaires en France.

Pour les e-commerçants ayant recours à ce service, le modèle présente de nombreux atouts mais aussi certaines limites.

Marketplace : Avantages VS Inconvénients

AVANTAGES

Référencement assuré par la plateforme
Meilleure visibilité de l'offre
Complément de chiffre d'affaires
Contraintes logistiques imposées par la plateforme qui permet de « challenger » la qualité de service rendu
Possibilité de se développer à l'export via une plateforme bien implantée dans le pays cible

INCONVÉNIENTS

Commission perçue par la plateforme (18 % en moyenne)
Risque de dépendance et de mise en difficulté en cas rupture brutale de la relation commerciale
Risque à terme de référencement direct du produit dans son catalogue



FOCUS SUR...

LA MARKETPLACE A DE L'AVENIR



Le terme de marketplace désigne l'espace que certaines places de marché dédiées ou cybermarchands multi-spécialistes réservent sur leur site à des vendeurs indépendants, moyennant une commission prélevée sur leurs ventes. Selon les cas, le marchand gestionnaire de la marketplace peut prendre en charge le stockage et l'expédition des produits. Les volumes des ventes des places de marché ne cessent d'augmenter (+55% entre 2014 et 2015) et représentent désormais environ 26% des transactions réalisées par les 40 principaux sites de e-commerce en France.

Loin de se limiter aux vendeurs professionnels, les marketplaces ont également participé au fort développement de la consommation collaborative.

Le commerce C to C a connu un véritable essor au cours des deux dernières années : 39 % des acheteurs affirment avoir eu recours à des sites collaboratifs en 2015⁴⁵. Certaines enseignes régionales ont développé des solutions permettant d'intégrer ces nouveaux enjeux, à l'instar de Leroy Merlin qui propose via un partenariat avec la start-up lilloise Frizbiz de mettre en relation ses clients avec une communauté de bricoleurs pouvant les aider dans la réalisation de petits travaux (bricolage, peinture, jardinage, etc.).

Au-delà des critères rationnels décrits plus hauts, il existe avant tout des critères qui relèvent de l'irrationnel : un certain attachement, une habitude, un historique avec l'enseigne peuvent motiver les consommateurs. Tous ces critères sont autant d'éléments qui découlent d'une **identité d'enseigne** clairement définie et assumée.

La construction d'une identité de marque est devenue l'objectif marketing de toute enseigne spécialisée : dans un contexte concurrentiel fort, la différenciation devient une nécessité. Plus que le branding, l'identité implique avant tout une totale cohérence du service proposé, qui prend deux formes principales :

■ **La cohérence de l'offre** : pour une enseigne spécialisée, offrir une gamme étendue de produits peut avoir des effets négatifs auprès du client. En effet, le risque de dispersion et d'aseptisation devient fort et soumet de facto l'entreprise à la concurrence des enseignes multi-spécialistes, contre laquelle elle ne peut raisonnablement pas rivaliser. Une offre plus resserrée, construite avec soin, participe à la création d'une image. Ce constat est particulièrement vrai dans les domaines de la mode (habillement et maison) où la création d'un style propre a toujours été une priorité.

■ **La cohérence de l'expérience client** : rien n'est plus dommageable pour une enseigne qu'une dichotomie entre l'image souhaitée et l'image véhiculée. Le client doit avoir accès à un service de qualité égale, depuis l'achat sur le site marchand jusqu'au contact avec le service après-vente. Le fort développement des réseaux sociaux et la rapidité de l'information

peuvent rapidement écorner cette image : il n'est en effet pas rare de voir un client insatisfait en faire part sur les réseaux sociaux, avec une diffusion très large de l'information en quelques heures voire minutes. Construire une expérience client fluide et cohérente est devenue un enjeu stratégique pour toutes les enseignes. Difficile à mettre en œuvre, elle l'est d'autant plus pour les click & mortar qui doivent de surcroît harmoniser l'expérience client sur leurs deux canaux de vente. Seule une organisation transversale entre canaux (web et magasin) et entre métiers (conception de l'offre, marketing, logistique et relation client) permet d'atteindre ce but. Cette préoccupation croissante est à l'origine de l'apparition d'un nouveau métier : celui de responsable expérience client (CXO). Ces responsables centrés sur les clients ont pour rôle d'améliorer l'expérience client globale. Ils s'assurent de la cohérence des expériences d'achat et de leur niveau de qualité exceptionnel à chaque étape de l'interaction. Leur mission est de convertir des clients uniques en *inconditionnels*.

> L'ACTE D'ACHAT



L'achat en ligne présente de nombreux avantages : considéré comme un gain de temps, il apporte un certain confort dans la mesure où il peut être réalisé de chez soi. Il peut cependant présenter quelques défauts pouvant dans certains cas interrompre un acte d'achat. Dans la mesure où le coût d'acquisition d'un client e-commerce est important pour un taux de conversion moyen 20 fois inférieur au commerce physique⁴⁶, un site marchand ne peut se contenter d'attirer de nouveaux prospects : il doit avant tout le garder sur son site jusqu'à la finalisation de l'achat !

INDICATEURS-CLÉS

(source : étude Capitaine Commerce 2016)

- Taux de conversion moyen d'un site de e-commerce en France : 3%
- Taux de rebond moyen d'un site de e-commerce en France : entre 35 et 45%

Les motifs de non-finalisation de l'achat peuvent être regroupés en cinq grandes familles :



FOCUS SUR...

FITIZZY, UN ASSISTANT SHOPPING 2.0

Parce qu'acheter ses vêtements sur Internet peut s'avérer compliqué (impossibilité d'essayer les vêtements, différences de tailles entre les sites, etc.) et pour éviter de se retrouver avec des vêtements à renvoyer car trop petits ou trop grands, Fitizzy (start-up lilloise basée à Euratechnologies) a développé une application shopping innovante pour le secteur du prêt-à-porter en ligne. L'idée est de faciliter le shopping de tous les internautes en leur conseillant gratuitement la taille la mieux adaptée à leur morphologie directement sur les fiches produits des sites marchands. Pour cela, Fitizzy prend en compte certaines mensurations des internautes, les dimensions des vêtements et les spécificités de chaque marque.

1

La perception générale du site : le premier motif touche à l'émotionnel, au ressenti. On parle aussi d'esthétique de site (à ne pas confondre avec l'ergonomie). Une annonce sur un moteur de recherche qui ne correspond pas au contenu du site, une offre à -60 % sur une page de résultats d'un moteur de recherche qui n'est pas reprise sur la *home page*, un produit proposé qui n'existe finalement plus, seront perçus comme une duperie par l'internaute. Un descriptif trop court ou « copié-collé », une mauvaise compréhension du positionnement de l'offre du site, des photos de mauvaise qualité, des fautes d'orthographe, un style « traduction automatique » des contenus rédactionnels auront eux aussi pour conséquence de freiner l'achat

Sur certains segments, la difficulté de se projeter peut parfois dissuader un achat. C'est le cas notamment du textile où le choix de la bonne taille ou la perception de la forme et de la coupe du vêtement peuvent être difficiles, ou encore de l'ameublement où il est parfois compliqué d'imaginer si un produit s'accordera bien avec le style actuel du logement.

2

Le prix « global » : apparaître compétitif dès le premier abord a certes toutes les chances d'attirer l'internaute, néanmoins une modification non justifiée du prix initial, entre l'annonce sur un moteur et la page produit ou de la mise au panier à la validation du paiement, entraînera une rupture dans le cycle d'achat. Proposer des produits complémentaires (options de customisation, ventes additionnelles, montées en gamme, etc.), entraînant une augmentation significative du prix, risque d'avoir les mêmes conséquences. La question du prix de la livraison est également cruciale, car un montant disproportionné à la valeur du produit aura pour effet de faire fuir le consommateur.

3

La fluidité de l'achat : la robustesse technique et l'ergonomie du site sont deux critères importants pour un cyberacheteur. Une page



FOCUS SUR...

LEROY MERLIN FACILITE LES FORMALITÉS ADMINISTRATIVES

Parce qu'il n'est pas toujours évident d'identifier toutes les démarches administratives liées aux projets de construction, de rénovation ou d'aménagement de la maison (permis de construire, autorisation de travaux, assurance et garantie, etc.), Aurélien de Nunzio, étudiant à l'EDHEC, a créé la start-up Permettez-moi de construire, véritable service de facilitation administrative des travaux et a pensé son développement dans le cadre de son alternance au sein de Leroy Merlin.

Installée aujourd'hui à Euratechnologies, Permettez-moi de construire propose aux habitants qui ont déposé leur demande sur le site Internet de la start-up de qualifier leurs projets. Elle les met ensuite en relation avec les facilitateurs indépendants de son réseau national (architectes, dessinateurs) qui prendront en charge les formalités à réaliser. Un service dont Leroy Merlin fait la promotion sur son site web...



45 - Baromètre Fevad/CSA Janvier 2016

46 - Le taux de conversion correspond au ratio entre le nombre de transactions et le nombre de visiteurs uniques.

qui se charge difficilement, un navigateur qui « bugge » ou une page de paiement qui ne répond pas sont autant d'exemples pouvant déboucher sur un abandon de panier. Une ergonomie des menus mal pensée, un parcours d'achat et de paiement trop compliqué (réception de sms par la banque avec code d'activation non reçu, par exemple) peuvent également nuire à la transaction. Un trop grand nombre d'étapes pour finaliser la vente entraîne une certaine lassitude de l'internaute. L'objectif, pour le site, est de limiter les étapes intermédiaires, en proposant plusieurs façons d'aboutir à la requête du client : moteur de recherche interne, doubles menus/sous-menus, etc. Sur cet aspect, le développement du m-commerce a efficacement répondu à la recherche d'une plus grande fluidité et simplicité dans le parcours d'achat.

4 Le défaut de stock : il reste le motif de rupture le plus courant. Un produit proposé qui n'est pas en stock ou qui ne sera disponible que dans plusieurs semaines est devenu rédhibitoire pour la plupart des cyberacheteurs. L'immédiateté de l'obtention du produit fait aujourd'hui partie des problématiques des sites, avec des disparités constatées entre catégories de site : un

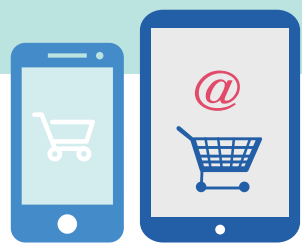


FOCUS SUR...

LE M-COMMERCE, AU PLUS PRÈS DU CONSOMMATEUR

Représentant près de 10% des ventes en ligne en montant, le m-commerce doit essentiellement son dynamisme à la hausse des commandes à partir de tablettes tactiles depuis le domicile, l'achat par smartphone en situation de mobilité suscitant encore quelques réticences. Près d'un quart des acteurs du e-commerce disposent aujourd'hui d'au moins un site mobile responsive (qui s'adapte quel que soit le support de consultation) ou d'une application pour smartphone. La part de m-commerce dans le chiffre d'affaires des principaux pure players peut parfois représenter entre 50 et 80 % du chiffre d'affaires de l'enseigne.

Le smartphone est un enjeu de développement des ventes. Il est un nouveau support autant pour les ventes que la communication avec le consommateur. Présent en permanence dans la poche du consommateur, le mobile devient le support de communication voire de promotion personnalisée et géolocalisée.

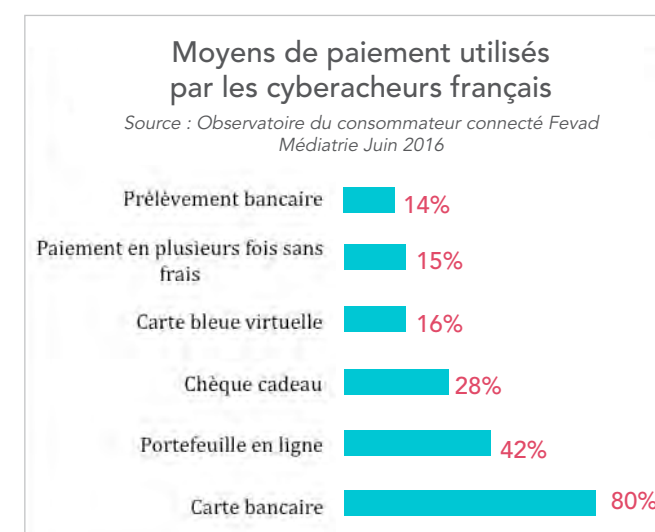


INDICATEURS-CLÉS 2015	
(source : Fevad)	
■ Délai moyen de livraison (entre commande et réception) : 5 jours	
■ Entre commande et expédition	
- 32% de colis expédiés le jour-même de la commande	
- 88% de colis expédiés le jour-même ou le lendemain	
■ Entre expédition et livraison	
- 4% de colis livrés le jour-même de l'expédition	
- 60% de colis livrés le jour-même ou le lendemain de l'expédition	
■ Les gros e-commerçants livrent plus rapidement (1,5 jours contre 5 en moyenne)	

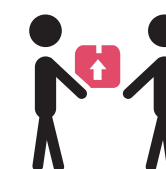
cyberacheteur sera bien plus intransigeant avec une enseigne multi-spécialiste, dont elle attend une qualité de service irréprochable, qu'avec un petit pure player positionné sur un marché de niche, dont la nature de l'offre peut justifier auprès de l'acheteur des délais moins contraints. On constate également une plus grande tolérance du côté des ventes événementielles, où les délais de plusieurs semaines font partie intégrante du modèle économique.

5 Les modes de paiement sur Internet : ayant constitué l'un des principaux freins à l'achat en ligne au cours des dernières années, le paiement en ligne suscite de moins en moins de craintes de la part des cyberacheteurs. De nombreux moyens d'authentification se sont développés, en particulier autour de la carte bancaire qui reste de loin le moyen de paiement le plus plébiscité (le dispositif 3D Secure, adopté par Visa et Mastercard, reste aujourd'hui la solution la plus répandue).

De nouvelles tendances apparaissent, en particulier pour la vente de services : le paiement « invisible », rendu possible par le pré-enregistrement des informations de paiement, ou encore le système d'abonnement qui tend à se développer avec l'économie de la fonctionnalité.



> LA RÉCEPTION DE L'ACHAT



L'achat étant réalisé, l'étape suivante pour le client est l'acheminement de cet achat jusqu'à lui. Dans

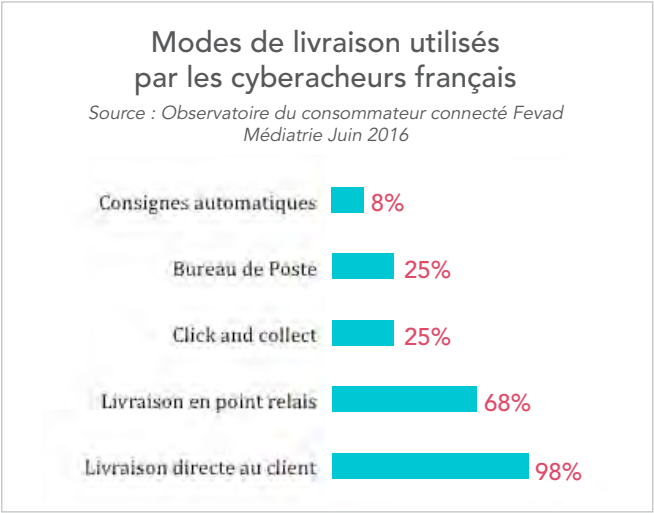
le cas d'un service, cette étape est quasiment instantanée : à l'ère de la dématérialisation, les réservations de prestation de tourisme (vol, train, hôtel, etc.) se font en quelques secondes. Pour les produits manufacturiers, la livraison jusqu'au client est réalisée selon un processus qui en fait l'acte le plus « industriel » du parcours d'achat. Premier centre de coût pour une enseigne, la maîtrise de la chaîne logistique est fondamentale pour la rentabilité de l'entreprise mais également pour la qualité de service rendu : la dernière impression laissée au consommateur est la clé de la e-logistique (tout comme la logistique « aval »), ce qui impose aux e-commerçants une qualité de service irréprochable.

Les internautes restent craintifs vis-à-vis des problèmes pouvant survenir lors de la livraison de leurs achats sur Internet : produit abîmé, retard de livraison et problèmes pour récupérer son colis sont les trois principaux risques. La sanction en cas de problèmes est particulièrement violente envers le site de vente : mauvais commentaires, boycott, « bad buzz » ou encore retour du produit. Les conséquences engendrées par une mauvaise logistique peuvent alors devenir désastreuses pour un e-commerçant.

6 La multiplicité des modes de livraison est un aspect à ne pas négliger. En effet, cette multiplicité permet de convaincre plus facilement le consommateur et d'adapter le service au rythme de vie et à la situation géographique de chacun. Un citoyen cadre dans un bureau n'aura pas les mêmes attentes qu'une infirmière libérale dans un milieu plus rural. D'où le besoin d'adaptation. Une bonne logistique est aussi un bon moyen de **fidéliser le client** au site web. Une fois le client en confiance suite à une première commande réussie, il sera plus enclin à commander à nouveau sur ce site Internet. La tendance de ces dernières années va vers une **exigence toujours plus forte des clients** : Amazon a progressivement imposé ses standards de délais et de prix dans l'esprit des consommateurs, forçant ainsi les e-commerçants à s'adapter au prix d'un sacrifice conséquent sur leurs marges.

Pour mieux comprendre comment les enseignes et les acteurs logistiques répondent à ces exigences, intéressons-nous aux principaux enjeux que la livraison comporte dans ses deux composantes

principales, à savoir **la préparation de commande et le transport jusqu'au lieu de livraison** (point relais ou client).



La préparation de commande : la chasse aux temps morts

Première étape de la livraison, la préparation de colis fait l'objet de très fortes optimisations depuis quelques années. De quelques jours, cette étape est passée à quelques heures. Cheval de bataille pour les pure players multi-spécialistes, cette performance implique une automatisation croissante du process industriel composée de quatre éléments :

- **Des équipements fixes** : systèmes de stockage et convoyeurs automatiques, systèmes de tri automatisés, reconnaissance automatique par code-barres ou étiquettes RFID, etc.
- **De la technologie mobile** : par exemple l'utilisation de la radio fréquence pour la transmission des instructions sur des terminaux mobiles qui permet aux caristes d'être dirigés dans l'entrepôt.
- **Des applicatifs** : automates qui contrôlent les mouvements et les interfaces entre les différents équipements, différents types de logiciels de gestion opérationnelle pour le rangement et la préparation des commandes.
- **Une organisation logistique adaptée** : Le personnel doit être formé aux nouvelles technologies et accompagné dans la mise en place de nouveaux processus afin qu'il puisse se familiariser avec les équipements retenus. Une optimisation des flux et des tâches (*lean management*, 6 sigma, 5S, etc.) doit permettre de tirer le meilleur parti de cette nouvelle organisation.

FOCUS SUR...

LA REDOUTE ET SA NOUVELLE « USINE À COLIS »

En novembre 2016, La Redoute a mis en service sa nouvelle « usine à colis » : Quai 30. Capable de traiter 3 500 commandes par heure et plus de 300 000 références, le nouveau process logistique a été automatisé au maximum : 5 manipulations par produit sont utiles contre 14 pour l'ancien site logistique de La Martinoire. Avec cet outil moderne, La Redoute est aujourd'hui en mesure de préparer une commande en 2 heures contre 2 jours auparavant, rattrapant ainsi son retard face à ses concurrents pour les dépasser même en termes de performance opérationnelle.

L'automatisation : avantages VS inconvénients

AVANTAGES
Impact sur la main-d'œuvre : moins nombreuse, plus qualifiée et affectée à des tâches moins pénibles
Optimisation de la surface immobilière nécessaire
Accélération des flux logistiques
Gains en qualité de service
INCONVÉNIENTS
Manque de flexibilité induit par la difficulté à modifier un système automatisé
Coût d'investissement important
Maintenance plus complexe
Tentation d'externaliser pour éviter les coûts, avec une perte de valeur et de savoir-faire à la clé

Les constats qui invitent à choisir l'automatisation, même s'ils semblent être des lieux communs, sont rapidement identifiés et s'énoncent simplement.

Par leur analyse, on comprend également qu'elle ne peut s'appliquer qu'aux grands acteurs ou aux prestataires logistiques, tant les tickets d'entrée sont rédhibitoires pour les pure players de petite taille. Une jeune entreprise s'orientera naturellement vers une externalisation de la logistique : plus coûteuse et plus manuelle, la logistique internalisée peut présenter un risque de non qualité et donc d'insatisfaction client lorsque le nombre de référence et le volume de transactions sont à la fois trop importants pour être gérés sans aucune mécanisation et trop faibles pour permettre un écrasement suffisant des coûts fixes.

Le transport jusqu'au lieu de livraison : l'enjeu du « dernier kilomètre »

Initialement cristallisée autour du prix, la concurrence entre enseignes s'est progressivement portée sur les services, particulièrement sur la qualité et la rapidité des livraisons. Pour les transporteurs, la logistique du dernier kilomètre, celle de la remise du colis au consommateur, est ainsi devenue un enjeu crucial : il faut aller toujours plus vite, sans pour autant faire grimper les coûts. Mais l'équation économique est particulièrement complexe en bout de chaîne, au moment où l'on passe d'un transport de marchandises en très gros volumes à des remises de multiples colis à l'unité, avec parfois des contraintes urbaines de circulation.

Pour répondre à ces enjeux, les enseignes ont développé des solutions adaptées aux multiples cas de figure. Globalement deux stratégies complémentaires cohabitent : la livraison directe et la mise à disposition dans un **point de retrait**.

La livraison directe

Selon les délais et la qualité de service recherchés par le client, deux modes de livraison « classiques » existent :

- **La livraison « ordinaire » ou « standard »** : mode majoritaire dans le commerce B to C, le principal représentant de cette catégorie est La Poste avec Colissimo, qui est en position de quasi-monopole. Quelques acteurs tentent de pénétrer ce marché depuis sa libéralisation en 2008, tels que Colis Privé dont la stratégie de croissance est ambitieuse ou Amazon qui développe son propre réseau logistique de dernier kilomètre, (aujourd'hui constitué de 3 agences dans le Nord et l'Île-de-France). Ce mode, souvent proposé gratuitement par les e-commerçants, présente un délai moyen de deux jours. Il présente certains inconvénients, en particulier des plages horaires peu adaptées aux actifs, tant pour la livraison que pour la mise à disposition en bureau de poste en cas d'absence.
- **La livraison « express »** : mode choisi par les clients les plus exigeants, ce segment est beaucoup plus concurrentiel, réparti entre filiales de groupes postaux (Chronopost, TNT Express, DHL, etc.) et intégrateurs (UPS, Fedex, etc.). Le service proposé est plus qualitatif (livraison à J+1, prise de rendez-vous, etc.) mais présente un coût moins avantageux.

ENTREPRISE(S)	SOLUTION PROPOSÉE
Amazon (Prime Now)	Livraison de courses alimentaires en 1 heure. Ce service, réservé aux abonnés Premium de l'enseigne et facturé 5,90 euros, est accessible 7 jours sur 7 de 8 à 22 heures. Sur smartphone ou tablette, l'utilisateur a accès à un assortiment de 18 000 produits, dont 4 000 références dans l'alimentaire. Déployé uniquement à Paris.
Colisweb (start-up lilloise)	Livraison en 2 heures depuis un magasin. Le service proposé permet d'être livré en « 2 heures chrono » au domicile ou sur le lieu de travail à partir du magasin le plus proche. Parmi les enseignes régionales partenaires, on peut citer : Boulanger, Leroy Merlin, Norauto, etc.
Deliveroo, Foodora, UberEats	Livraison de repas à domicile en 30 à 40 min. Sur les sites et les applis de ces entreprises, on trouve une sélection de plats à la carte des restaurants partenaires proposés à la livraison par des coursiers à vélo. Déployé dans la plupart des villes de plus de 100 000 habitants.

Ces dernières années ont vu apparaître de nouvelles formules, proposant des délais encore plus courts.



La mise à disposition dans un point de retrait

Solution alternative à la livraison à domicile ou sur le lieu de travail, la mise à disposition en point de retrait présente un avantage très intéressant pour les enseignes : grâce à une massification des flux de dernier kilomètre, son coût est plus maîtrisé. Elle se révèle également intéressante pour les clients à la recherche d'une solution peu onéreuse de livraison et qui offre la possibilité de récupérer sa commande à des horaires plus adaptés à son mode de vie.

Pensée comme une réponse aux risques de grèves de La Poste, la livraison en point relais a été mise en place pour la première fois en France par les grands vénéficiers historiques du Nord : La Redoute (Relais Colis) et 3 Suisses (Mondial Relay). Devenus les deux principaux acteurs sur ce segment, ils offrent aujourd'hui des solutions appréciées par les consommateurs en raison de leur faible coût, de leur praticité et du fort maillage territorial.

Forme particulière du concept de point relais, le drive a également connu en France un succès unique en Europe.

Atout concurrentiel majeur des click & mortar, le réseau de magasins a été mis à contribution dans la

recherche de solutions logistiques alternatives. La plupart des retailers ont mis en place des solutions de click & collect, qui consistent à proposer au cyberacheteur la possibilité de retirer gratuitement son achat dans le magasin de son choix. Les Français ont clairement adopté ce nouveau mode de livraison : ils sont 88 % à se déclarer intéressés par ce service⁴⁷ et plébiscitent sa gratuité (49 %), le gain de temps (47 %) sa facilité d'accès (46 %) et la possibilité de pouvoir vérifier la disponibilité du produit en magasin (42 %). Néanmoins, malgré ses atouts indéniables, son adoption par les enseignes ne s'est pas révélée aussi simple pour plusieurs raisons :

- Longtemps perçu comme une menace pour eux, les employés des magasins ont eu la plus grande réticence à promouvoir ce service de commerce en ligne. Le temps a néanmoins fait son œuvre, la pédagogie et la conduite du changement ont permis de faire prendre conscience aux équipes de la complémentarité des canaux web et magasin.
- Un flou persistait sur l'imputation du chiffre d'affaires généré par la vente en click and collect, longtemps affecté au site marchand. Nombre de magasins percevaient difficilement leur intérêt de proposer ce service et ne le traitaient donc qu'en bas de la liste de leurs priorités. Le choix de certaines enseignes de réattribuer ces montants au magasin de retrait a permis de solutionner ce malaise.
- Une gestion en silo des stocks a longtemps pénalisé ce mode de fonctionnement, créant des ruptures de stocks non anticipées et donc des insatisfactions.
- Problème de files d'attente en cas de sous-dimensionnement du service de retrait.

Pour résumer, un service de click & collect (et plus largement une stratégie web to store) doit s'inscrire dans une stratégie omnicanale et un processus d'uniformisation des organisations des retailers.

Un sujet en devenir : les consignes automatiques

Boîtes de métal contenant plusieurs casiers sécurisés, accessibles pour la plupart 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, les consignes automatiques accueillent les commandes en ligne de petites et moyennes tailles. Déployés à petite échelle depuis une quinzaine d'années par

des acteurs postaux ou indépendants, ces casiers automatiques et sécurisés s'affirment progressivement comme une alternative de livraison pratique, complémentaire aux points relais.

Comparativement aux autres pays européens, la France accuse un certain retard sur le déploiement des consignes automatiques, qui s'explique en partie par le choix de privilégier le développement des points relais. Désormais, les exigences croissantes des cyberacheteurs sont clairement propices à leur déploiement, offrant plus de flexibilité en termes d'horaires. Extension logique du concept de point relais et de click & collect, la consigne automatique séduit de plus en plus d'enseignes.

On compte aujourd'hui deux principaux réseaux sur le marché français :

- Le réseau Abricolis (InPost) présent dans certaines enseignes telles que Monop' ou Leclerc. Il est notamment utilisé par les enseignes régionales Promod et Boulanger pour leurs propres livraisons issues du site marchand.
- Le réseau Packcity (La Poste et Neopost) présent dans les gares SNCF, les centres commerciaux et les magasins. Il permet de proposer simultanément le retrait de colis par les réseaux Relais Colis et Mondial Relay.

Le concept a séduit certains click & mortar régionaux. A titre d'exemple, Auchan et Decathlon déploient progressivement ces consignes dans leurs magasins après des tests concluants, identifiant le potentiel de ventes additionnelles générées par ce service de clic & collect et ne se limitant plus qu'aux seules commandes de leur site marchand.

Le principal bémol concernant la consigne automatique reste son modèle économique, comme l'a déjà expérimenté La Poste avec Cityssimo : l'investissement induit - des millions d'euros - peine à rentrer dans l'équation du commerce en ligne et les e-marchands sont en incapacité d'absorber des coûts supplémentaires en raison de leurs faibles marges. La seule solution serait une augmentation des frais de port, ce que les consommateurs verraient d'un mauvais œil.

> LA PHASE POST-RÉCEPTION DE L'ACHAT



En théorie, l'acte d'achat prend fin lors de la remise du produit au client. Cependant, certains événements inattendus peuvent survenir pendant ou après cette livraison : délais anormalement longs, produit non conforme ou défectueux, changement d'avis, etc. L'ensemble de ces situations constituent la logistique « aval » et jouent un rôle tout aussi capital que la logistique « amont » en termes de qualité de service rendu, car tout client insatisfait peut rapidement se répandre en critiques sur Internet à vitesse grand V.



Aquarelle

La logistique inversée

Longtemps laissée au second plan, la logistique inversée confronte pourtant les commerçants à de nombreux enjeux opérationnels. Plus coûteuse que la livraison, elle nécessite un soin particulier puisque les produits renvoyés doivent être collectés, réacheminés puis contrôlés avant d'être remis en stock et, si besoin, reconditionnés. Deux maîtres mots guident l'action des enseignes : efficacité et anticipation.

Sur ce domaine, deux enjeux principaux se présentent :

- **L'augmentation du taux de retour** : selon l'activité, les taux de retour oscillent de 2 % à 20 % voire plus. C'est le cas notamment du prêt-à-porter ou de la chaussure, où la pratique est inscrite dans les us et coutumes. Dans la mesure où le coût d'un retour marchandise est estimé à 2 ou 3 fois le coût d'une livraison, chaque enseigne vise logiquement à diminuer cette proportion de retour. Une offre claire et bien documentée, ainsi que des outils d'aide au choix performants permettent d'atteindre cet objectif. En tout état de cause, ces retours ne peuvent qu'être limités en nombre et il est alors important de définir une stratégie de gestion des retours, de choisir le type de collecte, le mode de transport et les process de contrôle des produits.
- **Une demande plus forte de flexibilité** : le commerce omnicanal a ouvert la voie à une nouvelle série de règles dictées par le client. Le commerce de détail doit adhérer à cette politique du « acheter partout, retourner partout » et garantir les mêmes options de retour sur l'ensemble des canaux. Le magasin et le web ont jusqu'ici évolué de façon séparée, entraînant certaines incohérences. Bien souvent, les procédures et les structures existantes ne sont plus en phase, empêchant par là même les commerçants d'assurer une expérience fluide pour le consommateur. Elles doivent donc évoluer vers plus d'harmonisation et de cohérence.

La logistique inversée n'est pas qu'un centre de coûts. Une stratégie de logistique inversée bien pensée confère un avantage compétitif permettant de dynamiser une activité sur différents canaux. En mettant en place des politiques et des

processus clairement définis, les commerçants peuvent gagner en efficacité et réduire leurs coûts, accroître la valeur des biens retournés, gérer les risques associés à certains produits et faire de la logistique inversée une part rentable de leur organisation.

Le Centre de relation client

Il y a quelques années, les « centres d'appels » se limitaient simplement à répondre aux appels clients. Ils se sont adaptés à l'évolution de la technologie et au multicanal, devenant ainsi de véritables Centres de relation client (CRC).

Le téléphone encore utilisé à 80 % par les clients perd peu à peu sa prédominance au profit de nouveaux moyens d'expression via les réseaux



FOCUS SUR...

LE CHATBOT, NOUVEL ACTEUR DE LA RELATION CLIENT

Un **chatbot** est un robot logiciel pouvant dialoguer avec un individu ou consommateur par le biais d'un service de conversations automatisées effectuées en grande partie en langage naturel. Le chatbot utilise à l'origine des bibliothèques de questions et réponses, mais les progrès de l'intelligence artificielle lui permettent de plus en plus « d'analyser » et « comprendre » les messages et d'être doté de capacités d'apprentissage.

Le chatbot peut être utilisé en tant que support client en avant-vente ou après-vente, voire pour prendre directement des commandes. On parle alors de commerce conversationnel. L'usage des chatbot reste encore expérimental, mais les progrès dans le domaine sont cependant très rapides.



sociaux ou le chat. L'autre fait marquant est le déport massif des flux entrants des appels clients vers des robots intelligents capables de reconnaître la question, le code ou la voix du client (chatbot) et de lui fournir une réponse dans plus de 60 % des cas. Les grandes banques et organismes de prêts ont initié le mouvement, et sont désormais suivis par d'autres acteurs et en particulier le e-commerce.

Placé au cœur de la relation client, le CRC est devenu un centre névralgique de la création de valeur. Il participe à l'expérience globale du client et doit donc s'inscrire dans la cohérence du parcours d'achat.

Ces missions requièrent la formation des agents et des méthodes de vente adaptées, avec un processus entièrement scénarisé. Les agents sont ainsi incités à convertir une partie de leur activité en opportunité business pour l'entreprise. Beaucoup plus strict qu'auparavant, le recrutement des agents porte désormais un intérêt particulier aux profils des postulants qui sont en première ligne avec le client. Les entreprises ont compris qu'il était nécessaire d'avoir une qualité de service irréprochable et ont d'ailleurs repensé leur stratégie de localisation ou sourcing. Dans une logique de coût, certaines avaient choisi d'opter pour une externalisation de leur CRC en *nearshore* (délocalisation dans une autre région ou un pays proche) ou en *offshore* (délocalisation dans un pays étranger) mais face à des expériences clients malheureuses, elles ont décidé de relocaliser en France ou ré-internaliser leur CRC.

Le service après-vente

Selon le segment de produits et l'offre proposée par l'enseigne (notamment la présence de marques propres), le contact entre l'enseigne et le client peut perdurer plusieurs mois voire années après l'acte d'achat. Panne, réparation, entretien, renouvellement de pièces détachées sont autant d'occasions de reprendre contact avec le commerçant. Une fois n'est pas coutume, ce service participe à l'expérience globale du client et doit donc faire l'objet du même soin que les autres fonctions. Certains acteurs ne manquent pourtant pas de créativité pour transformer cette étape et cette fonction assez classique en un critère fort de différenciation. C'est le cas notamment de Boulanger.



FOCUS SUR...

HAPPY 3D BY BOULANGER, LES PIÈCES DÉTACHÉES NOUVELLE GÉNÉRATION

Pour répondre aux problématiques de SAV et de remplacement de pièces détachées, Boulanger a créé en Juin 2016, en partenariat avec Cults 3D, une nouvelle plateforme nommée Happy 3D qui met à disposition des modèles 3D de pièces détachées. Le client peut télécharger ces modèles de pièces et les imprimer via une imprimante 3D chez lui ou via un réseau de particuliers mettant leur imprimante 3D à disposition de tous (3DHUBS).

Alors que le service était d'abord proposé pour les deux marques propres de Boulanger (Listo et Essentiel B), le concours d'une communauté de contributeurs particuliers a permis d' étoffer la base de données avec d'autres marques grand public.

Pour cette innovation, Boulanger a obtenu en 2016 le prix Innovation de la Fevad.



LE PARCOURS D'ACHAT EN 5 ÉTAPES

L'ÉMERGENCE DE L'IDÉE D'ACHAT

LEVIERS : Campagne publicitaire et marketing de masse – Marketing d'influence (Blogs, réseaux sociaux) – Marketing one to one (relation client/prospect personnalisée, big et smart data)

LA DÉCISION D'ACHAT

LE CHOIX DU PRODUIT/SERVICE

Deux exemples de stratégies : concepteur/distributeur **ET** store to web

67% du CA

de Decathlon liés à ses marques propres (Quechua, Kipsta, Domyos, etc.)

77% des internautes

préparent leur achat sur Internet (FEVAD 2016)

LE CHOIX DU CANAL DE VENTE

Top 3 des critères de choix du canal digital :

- praticité (84% des cyberacteurs),
- prix (76%),
- gamme de produits (76%)

Top 3 des critères de choix de vente physique :

- produit vu et testé (90%),
- praticité (74%, absence de frais d'envoi et délai d'obtention),
- relationnel (39%)

33% du trafic

des sites d'e-commerce proviennent du référencement naturel – Adwords et campagne SEO = + 50% de trafic pour un site marchand



DECATHLON



CHIFFRE-CLÉ

CHIFFRES-CLÉS

LE CHOIX DU COMMERÇANT : COMMENT ÊTRE VISIBLE ?

Leviens de visibilité pour les 182 000 commerçants : publicité digitale (liens sponsorisés, bannières publicitaires, exemple Google Adwords) – référencement naturel (SEO) – présence réseaux sociaux et blogs

L'ACTE D'ACHAT

5 ingrédients

à réunir pour concrétiser l'achat en ligne



1 Perception générale du site (esthétique du site, cohérence de l'offre, qualité des contenus)



2 Prix global (de la mise au panier à la validation du paiement)



3 Fluidité de l'achat (ergonomie, performance et rapidité de l'interface)



4 Disponibilité du stock



5 Fiabilité des modes de paiement

3%

taux de conversion moyen d'un site e-commerce en France et taux de rebond moyen entre 35 et 45% (étude capitaine commerce 2016).

CHIFFRE-CLÉ

LA RÉCEPTION DE L'ACHAT

Une multiplicité de modes de livraisons utilisés par les cyberacteurs français : consignes automatiques (8%), bureau de poste (25%), click and collect (25%), livraison en point relais (68%), livraison directe au client (98%)



Des délais de livraison variables :

un délai moyen de 5 jours (entre commande et réception), plus rapide pour les gros e-commerçants (1,5 jours)

APRÈS LA RÉCEPTION DE L'ACHAT

3 enjeux

Bien penser sa stratégie de logistique inversée / Mettre le centre de relation client au cœur de la création de valeur / Réinventer le service après-vente

2 à 20% de retours

Taux de retours de produits entre 2% et 20%

CHIFFRE-CLÉ

60% de réponses

un chatbot (logiciel conversationnel) peut fournir une réponse au client dans plus de 60% des cas

CHIFFRE-CLÉ



SAV 3D

des pièces détachées fabriquées par imprimante 3D ? C'est la bonne idée SAV d'Happy 3D par





Aquarelle



Aquarelle



Aquarelle

4

DÉVELOPPER LA FILIÈRE RÉGIONALE : DES ENJEUX À L'ACTION

Evolutions des organisations, nouveaux métiers, omnicanalité, redéfinition de la relation client... L'avènement du commerce digital crée de nouveaux enjeux et ouvre de nouvelles perspectives. Tour d'horizon des pistes d'action pour développer cette filière en région.



Enjeux et perspectives pour le commerce digital	70
Les soutiens de l'Etat aux acteurs du commerce digital ...	73
Pistes d'action pour le développement de la filière	76



DÉVELOPPER LA FILIÈRE RÉGIONALE : DES ENJEUX À L'ACTION

> ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LE COMMERCE DIGITAL

Le canal de vente en ligne est perçu différemment selon le profil du e-commerçant : cœur de métier pour le pure player, il représente un canal de vente supplémentaire pour le click & mortar et un moyen de générer davantage de trafic en magasin. Néanmoins, la concurrence entre ces deux canaux de vente ne doit pas exister. Ils doivent tous deux cohabiter et servir un objectif commun : **satisfaire le consommateur en le plaçant au centre de la stratégie**. Aux caractéristiques différentes, ces deux profils d'e-commerçants partagent néanmoins les mêmes enjeux qui varient davantage en fonction de leur positionnement stratégique – qu'est-ce que je vends et à qui ? –, à quelques nuances près.

Les enseignes multi-spécialisées visent davantage le commerce de masse, elles présentent une offre très large de produits et des prix attractifs. Quel que soit le sujet, leurs choix seront guidés par la **performance opérationnelle** de l'outil de production. Le click & mortar multi-spécialiste fait face pour sa part à un enjeu d'**omnicanalité** : fluidifier ses parcours d'achat, connecter ses points de vente, fusionner les canaux de communication, etc. Mais cet enjeu sera très vite partagé par le pure player dès lors qu'il se dotera d'une application mobile voire de boutiques physiques.

Le mobile constitue en effet un levier important de développement. Malgré quelques défauts (taille d'écran réduite, potentiel de publicité plus faible, etc.), il présente l'avantage de créer des occasions beaucoup plus fréquentes de consultation du site marchand et propose également une méthode de communication beaucoup plus personnelle et donc beaucoup plus efficace : la notification push. Le principal enjeu repose alors sur le **téléchargement de l'application**. Plusieurs méthodes existent pour inciter le consommateur à la télé-



FOCUS SUR...

LE GROUPE AUCHAN ENGAGE UN VASTE PROJET DE RÉORGANISATION

Annoncé début mars 2017, ce projet de transformation s'organise autour de trois axes principaux :

- 1- L'installation d'une marque unique propre à chaque pays d'implantation, déclinée sous les quatre formes existantes (hyper, super, proximité et drive)
- 2- La construction d'un concept marketing unique, appuyée par une communication unifiée
- 3- Le croisement des canaux de vente avec une forte introduction du digital dans les points de vente



charger : forte notoriété du site Internet permettant de communiquer sur l'existence de l'appli, référencement naturel sur les appstores ou encore mise en place d'un système de parrainage... Quant aux magasins physiques, ils permettent d'ancrer la marque dans l'esprit des gens, d'accroître sa visibilité et de proposer des services web to store jusque là réservés aux click & mortar. Du simple showroom aux magasins avec stocks dédiés en passant par les corners dans les grands magasins, ils peuvent constituer des relais de croissance intéressants. Cette stratégie doit néanmoins être considérée avec prudence car nécessitant des investissements importants et plus adaptée à certaines catégories de produits (mode et maison) que d'autres.

Au-delà des aspects techniques, le **capital humain** des entreprises doit être au cœur des préoccupations des click & mortar : il est nécessaire d'accompagner la transformation des métiers impactés par l'intrusion massive des nouvelles technologies dans les process internes de l'entreprise. Par ailleurs, Internet et le e-commerce font émerger de **nouveaux métiers**, les data scientists⁴⁸ par exemple, pour lesquels de nouvelles formations sont à construire. Très en lien avec le numérique, ils accroissent davantage la tension de main-d'œuvre disponible et qualifiée dans les Hauts-de-France.

Contrairement aux idées reçues, le modèle économique du pure player reste fragile. Il n'a certes pas de frais liés aux magasins mais ses **coûts logistiques et d'acquisition de clients** sont importants : ne disposant pas de vitrine, le pure player doit construire sa renommée et sa visibilité sur Internet notamment grâce au **référencement**. L'e-shopper sera beaucoup plus volatile sur Internet qu'il ne l'aurait été dans sa recherche de produits dans une enseigne physique où les distances géographiques auraient pu le freiner dans ses recherches. Internet rend la navigation d'une enseigne à l'autre presque instantanée. Le pure player peut également souffrir d'un manque de relation humaine dans le parcours d'achat du consommateur. Pour y pallier, ils semblent miser davantage sur le développement d'assistant en ligne (tel que les chatbots⁴⁹) que sur l'implantation de magasins dont les investissements sont lourds et les bénéfices difficiles à mesurer. Quelques exceptions existent néanmoins : l'enseigne Le colonel moutarde a ouvert des boutiques après son site de vente en ligne et Amazon a ouvert une librairie *Amazon books*.

Quant aux **structures plus petites**, pure players ou click & mortar, elles ont à confirmer ou à réaffirmer leur **positionnement marketing** en travaillant sur leur **notoriété** et leur **différenciation**. Le positionnement sur un marché de niche les protégera de la concurrence des géants, le prix n'étant alors plus l'unique déterminant de l'achat. Un bon référencement et l'intégration de leur offre sur une **marketplace** pourront également leur apporter une visibilité plus importante. Ces structures pourront nécessiter un accompagnement à leur **structuration interne** dans leur développement. Et pour les moins digitalisées,

un focus particulier pourra être fait sur la communication en ligne et l'impact des **réseaux sociaux**. Par extension, le commerce de proximité est lui aussi impacté par la digitalisation : être plus visible, proposer une offre globale, vendre en ligne... la transformation des entreprises de ce secteur reste à faire.



FOCUS SUR...

LA REDOUTE, DE LA VPC À L'OMNISCANAL

D'abord pionnière dans la vente à distance, La Redoute a pris le virage du e-commerce, pour prendre ensuite celui de l'omniscanal. Outre ses magasins éphémères de vêtements de type showroom «Mydressing», la marque a ouvert trois magasins permanents dédiés à son offre maison :

- 2 boutiques AM.PM. à Paris
- 1 boutique La Redoute Intérieurs à Paris
- 3 « corners » dédiés à la marque AM.PM. aux Galeries Lafayette de Nice et Parly 2 ainsi qu'au BHV Marais à Paris



48 - Responsable de la gestion et l'analyse de gros volumes de données
49 - Agent conversationnel

Quels que soient le profil et le positionnement stratégique, **l'export reste un vecteur de développement pour l'e-commerçant** mais nécessite une réelle réflexion sur l'internationalisation de son site, au-delà d'une simple traduction. **Les process logistiques, livraisons et retours, devront alors être maîtrisés sur une aire géographique plus étendue.** Loin d'être suffisante, la logistique est une fonction qui doit être parfaitement maîtrisée, sans quoi le taux de satisfaction du client peut vite chuter. Pour s'affranchir de ces problématiques de logistique, l'e-commerçant pourra aussi opter pour la marketplace plus internationale.

Indépendamment de leur volonté, les e-commerçants, et plutôt click & mortar, restent tributaires du **débit Internet** disponible qui peut parfois représenter un enjeu de compétitivité pour l'enseigne. Dans ce domaine, le Plan France Très Haut débit vise à couvrir l'intégralité du territoire en très haut débit d'ici 2022. Autre contrainte : **ces quantités de données de plus en plus volumineuses à traiter, stocker et sécuriser.** De même que la protection des données personnelles, la cybersécurité doit rassurer le consommateur dans sa transaction. Compte tenu du volume de données généré par le e-commerce et leur sensibilité, leur stockage en *data center* sécurisé pose la question de la disponibilité de place.

Qu'il soit petit ou grand, natif d'Internet ou pas, l'e-commerçant ne vendra pas s'il n'a pas de client. Pour se faire connaître, fidéliser, dialoguer, la communication d'une enseigne a plus d'un rôle à jouer. La démultiplication des canaux de vente a par la même occasion démultiplié les canaux de communication. Ces canaux de communication doivent trouver leur place et leur rôle au service d'une **communication globale et unifiée**. Le traditionnel catalogue papier de présentation exhaustive des produits laisse place peu à peu à des supports plus compacts. L'enjeu est également d'adresser le bon message au bon client, ce qui suppose de connaître ses clients, via une *Customer Relationship Management* (CRM) par exemple, et de savoir utiliser ces données de connaissance client. La communication est au cœur de la **relation client**, fonction stratégique nécessaire mais non suffisante.



FOCUS SUR...

IDKIDS, UNE OFFRE GLOBALE ORIENTÉE VERS LE MONDE DE L'ENFANT DE 0 À 12 ANS

En cohérence avec son cœur de métier, IDKIDS a créé une fondation d'entreprise, OKWORLD, qui finance des actions pour la protection et le respect de l'enfant dans le monde. IDKIDS est aussi « entrepreneur social » grâce à Rigolo Comme la Vie (RCLV), son propre réseau de crèches.



Enfin, les e-commerçants ne peuvent plus se contenter de vendre des produits, ils doivent être en capacité, pour se démarquer, de proposer plus. Ce sera classiquement le service de livraison ou de retrait en magasin, la construction d'offres complémentaires au sein d'une même enseigne, le suivi de l'expérience client lié au produit ou encore l'animation de la communauté des utilisateurs. Les **innovations de service** constituent un levier de développement important.

QUELS SCÉNARIOS POUR LE COMMERCE DE DEMAIN ?

Une étude réalisée en 2010 par le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) a mis en lumière trois scénarios principaux de ce que pourrait devenir le commerce en 2020 :

- Le scénario du « **règne du prix cassé** » qui s'inscrit dans le sillage de la théorie de la roue de la distribution et fait jouer à la concurrence par les prix un rôle structurant.
- Le scénario du « **commerce de précision** » qui met en scène un commerce qui prend acte de la diversité des attentes des consommateurs et généralise les stratégies de segmentation différenciation.
- Le scénario du « **commerce serviciel** » qui décrit un commerce qui a dépassé une conception de son métier centrée sur l'achat pour la revente, pour se penser comme pourvoyeur d'effets utiles et apporteur de solutions.

Cette vision, bien que datant un peu, reste toujours d'actualité. Fortement rejeté par les acteurs du secteur, le scénario du « règne du prix cassé » perd progressivement de l'importance dans les perspectives d'évolution du secteur. Quant aux deux autres scénarios, ils convergent vers une tendance forte : la marche vers un commerce pluriel, où des formats et des positionnements diversifiés répondront à l'hétérogénéité des attentes des clients.

> LES SOUTIENS DE L'ÉTAT AUX ACTEURS DU COMMERCE DIGITAL

Les services de l'Etat en région Hauts-de-France mènent depuis de nombreuses années des actions de soutien aux entreprises du secteur du commerce digital.

La politique des pôles de compétitivité

Un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire donné des entreprises de toutes tailles, des acteurs de la recherche et des établissements de formation pour développer des synergies et des coopérations autour d'une thématique commune. Son objectif est de faire émerger des partenariats de Recherche et développement (R & D) en ayant en amont une vision des retombées économiques potentielles.

Pour ce faire, les pôles de compétitivité ont deux missions principales :

- Augmenter les retombées économiques des projets de R & D. « Usines à produits d'avenir », les pôles transforment les efforts collaboratifs de R & D en produits, procédés et services innovants mis sur le marché.
- Accompagner la croissance des PME et Entreprises de taille intermédiaire (ETI) en leur offrant une assistance collective et individuelle : accès au financement, ouverture à l'international, anticipation de leurs besoins en compétences et aide individuelle au développement (conseil, tutorat, etc.).

Parmi les moyens mis en œuvre, le Fonds unique interministériel (FUI) finance des projets de R & D collaboratifs, à l'issue d'appels à projets (deux par an) parmi des projets labellisés par les pôles. Le FUI a pour objet de soutenir des projets de recherche appliquée portant sur le développement de produits, procédés ou services susceptibles d'être mis sur le marché à court ou moyen terme, généralement cinq ans.

Labellisé en juillet 2005 comme pôle de compétitivité, le **Pôle des industries du commerce (PICOM)** œuvre au développement des usages des nouvelles technologies pour les besoins de la distribution, généraliste ou spécialisée, et des nouvelles formes de commerce. Début 2017, le pôle comptait 98 entreprises (grande distribution, VAD, services et technologies) dont près de 51 PME/ETI (52 % des adhérents), 12 laboratoires de recherche dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les sciences humaines et sociales (SHS) regroupant 800 chercheurs, et 31 enseignes de distribution. Entraînées dans les actions et ateliers du PICOM, ces entreprises disposent d'un contact privilégié avec les innovations facilitant ainsi leurs expérimentations.

Le Shopping Innovation Lab

Implanté à Euratechnologies, le **Shopping Innovation Lab (SILAB)** a été créé en octobre 2015 sous l'impulsion du PICOM et de ses membres. Financé dès l'amorçage par l'État et les collectivités locales (Conseil régional et Métropole

européenne de Lille) au travers du Programme d'investissements d'avenir (PIA), ce premier et unique équipement du genre en Europe est une centrale d'innovation qui met à disposition des entreprises (enseignes et entreprises du numérique) et des laboratoires de recherche, différents types de ressources (plateaux d'expérimentation, espace d'immersion 3D) pour la réalisation de leurs projets d'innovation individuels ou collectifs, dans des espaces privatifs et sécurisés permettant de garantir la confidentialité de leurs travaux.

Les Actions de développement de l'emploi et des compétences

Les Actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) sont menées dans le cadre de partenariats entre l'État (au niveau national ou régional) et les branches professionnelles dans le but :

- d'encourager et soutenir des démarches pour l'emploi et la formation dans les secteurs confrontés à des mutations économiques avec des salariés fragilisés dans leur emploi,
- d'optimiser les possibilités d'emploi de branches professionnelles en développement.

Pour le secteur de la VAD, deux ADEC ont été mises en place en partenariat avec l'UPECAD et le FORCO sur les périodes 2009-2011 et 2015-2017. L'accord 2015-2017 prévoit, outre les actions de formation visant l'amélioration et l'acquisition de compétences, un accompagnement consultant de 10 jours par entreprise pour la mise en œuvre d'actions QVT. Derrière cette dénomination, la QVT s'intéresse aux organisations internes et permet de poser un diagnostic sur la nécessité de plus de transversalité.

L'appui conseil RH

L'objectif général de cette prestation de conseil est de proposer un accompagnement personnalisé aux TPE-PME pour répondre à leurs besoins en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et pour les encourager à adapter leurs pratiques à leurs besoins. Souvent considérée comme une contrainte par les entreprises par

manque de temps, de moyens ou d'information, la GRH constitue un véritable levier de développement économique et social des entreprises mais aussi de gestion des transitions dans la vie d'une entreprise (croissance, difficultés conjoncturelles, projets de développement, passage de seuils sociaux, etc.). Elle permet également la sécurisation des parcours professionnels des salariés et leur promotion. Ce dispositif permet ainsi de financer une prestation sollicitée par l'entreprise et dont la mise en œuvre est assurée par des prestataires externes. Pour le secteur du commerce digital, la prestation est portée par le FORCO.

Les conventions de revitalisation

Une convention de revitalisation s'impose aux entreprises de plus de 1 000 salariés qui procèdent à des licenciements collectifs. Cette convention prévoit le versement d'une contribution financière destinée à soutenir l'activité économique du bassin d'emploi touché par ces licenciements, en apportant des financements au développement des entreprises du bassin d'emploi mis en difficulté.



La convention prévoit généralement certaines actions destinées à accompagner la création d'emplois dans les entreprises du même secteur, parmi lesquelles :

- Un fonds de subvention,
- Des fonds de prêt consacrés respectivement aux start-up/TPE et aux PME/ETI,
- Un fonds de prêt participatif,
- Un fonds d'expertise destiné à accompagner les TPE/PME de la filière dans la structuration de leur croissance autour de deux objectifs principaux : renforcer l'expertise des dirigeants et accélérer le développement des entreprises,
- Le financement d'actions de structuration de la filière.

Sur ce dernier point, les projets susceptibles d'être accompagnés dans ce cadre sont notamment les suivants :

- Actions visant à favoriser le développement d'une offre de formation continue en adéquation avec les besoins des entreprises tant dans ses contenus que dans ses formats et modalités.
- Permettre aux décideurs de la filière métier d'anticiper et dessiner les contours de nouvelles organisations,
- Projets portés par des structures d'incubation ou d'accélération,
- Actions collectives destinées à renforcer la compétitivité des entreprises sur une thématique donnée (transition numérique, performance logistique, etc.).

Action sur les facteurs de pénibilité dans la VAD

Une convention a été signée en 2015 entre l'UPECAD et la Direccte \ Pôle Travail sur ce thème.

L'objectif général de la convention consistait à accompagner les entreprises de la VAD dans une démarche d'évaluation des risques et plus particulièrement d'identification des facteurs de pénibilité. Le projet ciblait en priorité le secteur de la logistique, sans exclusivité. Il s'agissait d'identifier, par métier, les facteurs de pénibilité pour ensuite proposer des mesures de prévention appropriées pour chacun d'eux.

Un appui méthodologique visant la mise à jour des documents uniques d'évaluation des risques a été apporté aux entreprises participantes.

> PISTES D' ACTIONS
POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE



Renforcer la performance opérationnelle des e-commerçants	
CIBLES	E-COMMERÇANTS DE MASSE, PRINCIPALEMENT MULTI-SPÉCIALISTES
CONSTAT / ENJEUX	Les décisions stratégiques de ces enseignes sont guidées par le triptyque offre / coût / délai : une large gamme de produits à des prix attractifs mis à disposition du client le plus rapidement possible. Les organisations s'apparentent davantage à celles de sites industriels qu'à celles de commerçants. Elles doivent se faire connaître et être visibles malgré l'absence de vitrine de magasins pour les pure players. La tendance étant à l'internalisation pour garantir le niveau de service attendu, l'e-commerçant devra maîtriser la chaîne de valeur dans sa globalité.
PISTES D' ACTIONS	ORGANISATION INTERNE ■ Tirer profit du secteur industriel dans l'exploitation du site de production (principalement logistique) : échanges de bonnes pratiques entre secteurs d'activités différents ■ Adapter l'organisation de l'entreprise aux parcours d'achat ■ Aplatir les organisations historiquement verticales VISIBILITÉ ■ Construire une stratégie de communication cross-canal et occuper l'espace de communication quel que soit le support ■ Attirer toujours de nouveaux clients en activant les différents leviers de marketing d'influence PERSONNALISATION ■ Utiliser la CRM pour personnaliser les offres et la communication
A CONNAÎTRE	La démarche QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT) , mise en œuvre dans le cadre de l'ADEC Vente à Distance 2015-2017, a permis de travailler sur l'organisation interne de l'entreprise pour la rendre plus transversale au travers de prestations.



Créer une identité différenciante pour les pure players	
CIBLES	LES NOUVEAUX PURE PLAYERS (start-up en émergence, TPE du e-commerce)
CONSTAT / ENJEUX	Les start-up se positionnent davantage sur le « commerce de précision » et des marchés de niche. L'image de marque, la singularité de l'offre et la cohérence de discours deviennent alors fondamentales, bien plus que le prix. Ces entreprises en émergence devront veiller à leur structuration interne pour ne pas se laisser dépasser par une croissance subite.
PISTES D' ACTIONS	POSITIONNEMENT MARKETING ■ Travailler sur sa visibilité : référencement, branding ■ Animer la communauté DÉVELOPPEMENT ■ Se structurer ■ S'orienter vers l'export
A CONNAÎTRE	BLANCHEMAILLE BY EURATECHNOLOGIES incube et accompagne les entreprises du e-commerce en création et en développement. Le fonds d'expertise de la CONVENTION DE REVITALISATION 3SI 2016 permet d'accompagner les entreprises en développement ou retournement sur ces thématiques.





Avec l'omnicanal, vers un parcours d'achat sans couture pour les click & mortar

CIBLES	CLICK & MORTAR
CONSTAT / ENJEUX	Grâce aux nouvelles technologies, le consommateur s'est habitué à l'immédiateté et à l'accès facile aux informations. Elles ont rendu les comparaisons faciles et rapides et ont imposé leur rythme. Là où avant le nombre de collections était réduit par an, il se multiplie pour proposer davantage de choix aux consommateurs. Le magasin doit s'adapter à la vitesse de rotation des collections présentées en ligne. Ce qui n'est pas sans conséquences sur les organisations et les métiers. La relation client devient le cœur des stratégies, tout est imaginé pour la satisfaction du client qui souhaite pouvoir accéder aux produits, à son panier, quel que soit le lieu où il se trouve, à tout moment. Devant une concurrence de plus en plus féroce, chaque enseigne doit mettre en place une stratégie de communication efficace et adaptée à sa clientèle cible.
PISTES D'ACTIONS	ORGANISATION INTERNE ■ Fusionner deux schémas de pensée : celui du magasin et celui du web ■ Remettre le consommateur au centre des réflexions ■ Faire converger les objectifs des différents canaux de vente ■ Favoriser les interactions entre web et magasins : web to store ■ Rendre les organisations plus agiles CAPITAL HUMAIN ■ Accompagner la transformation des métiers ■ Sensibiliser les ressources humaines aux enjeux de l'omnicanal ■ Construire les valeurs de l'entreprise, au-delà du canal de vente : l'enseigne doit primer sur le canal de vente COMMUNICATION ■ Définir la complémentarité des canaux de communication : quel support pour quels objectifs ? ■ Se positionner activement sur le marketing d'influence : animation de blog, présence sur les réseaux sociaux ■ Activer le branding SYSTÈME D'INFORMATION ■ Fusionner les systèmes d'informations web et magasins ■ Connecter les données clients ■ Proposer une offre cohérente RELATION CLIENT ■ Améliorer la connaissance des clients et de leurs souhaits ■ Se servir de la CRM et du Big Data pour dialoguer avec le consommateur ■ L'enseigne doit être un point de contact constant avec le client dans son parcours d'achat
A CONNAÎTRE	Le PICOM et le SILAB sont des outils pertinents proposés aux enseignes pour intégrer l'ensemble de ces problématiques. L'APPUI CONSEIL RH permet de mener une réflexion globale sur les compétences disponibles et le cas échéant des besoins en compétences nouvelles.



Compléter l'offre de services des click & mortar pour répondre aux attentes consommateur

CIBLES	CLICK & MORTAR SPÉCIALISÉS
CONSTAT / ENJEUX	Déjà présents avec leurs magasins, les click & mortar s'orientent vers le web pour compléter leurs offres de service. Le consommateur s'attend aujourd'hui à trouver n'importe quelle enseigne sur Internet. La présence sur Internet est devenue inévitable. Comme les start-up du e-commerce, les click & mortar ont eux aussi à définir leur identité pour se différencier de la concurrence. Certains d'entre eux s'orientent vers le développement d'une gamme propre pour se protéger de la concurrence frontale des acteurs majeurs du marché.
PISTES D'ACTIONS	ALIGNEMENT DE SERVICE SUR LA CONCURRENCE ■ Avoir un service en ligne aussi performant que les pure players POSITIONNEMENT MARKETING ■ Définir sa stratégie : qui je suis / qu'est-ce que je vends et à qui je le vends ? ■ Travailler sur sa visibilité et son image : référencement, branding COMMUNICATION ■ Faire converger les différents supports de communication DÉVELOPPEMENT ■ S'orienter vers l'export grâce au canal de vente en ligne INNOVATION ■ Innover par le service (click & collect, web to store, extension de gamme, etc.) ■ Développer une gamme propre



Evolution des organisations

CIBLES	ACTEURS HISTORIQUES DU COMMERCE À DISTANCE
CONSTAT / ENJEUX	Anciens VPCistes, ces acteurs doivent à la fois s'adapter au rythme imposé par les nouvelles technologies (rotation des collections plus fréquentes) et aux exigences du consommateur qui souhaite son produit le plus rapidement possible. Ces entreprises ont à engager une mutation profonde de leur organisation.
PISTES D'ACTIONS	ORGANISATION INTERNE ■ Repenser les process internes en fonction du consommateur, calquer l'organisation sur celle d'un pure player, remettre le consommateur au cœur de la stratégie RESSOURCES HUMAINES ■ Accompagner la mutation des métiers impactés, sensibiliser aux nouvelles technologies, ■ Mieux valoriser les métiers pour les rendre attractifs pour les nouvelles générations ■ Mettre en place une démarche de qualité de vie au travail COMMUNICATION-MARKETING ■ Adopter de nouveaux formats de communication digitaux, utiliser les réseaux d'influence
A CONNAÎTRE	L'ADEC VAD propose des actions dédiées à la formation et à la refonte des organisations internes.



Former aux nouveaux métiers du commerce et attirer les meilleurs profils

CIBLES	TOUTE ENTREPRISE DE COMMERCE OU EN LIEN DIRECT
CONSTAT / ENJEUX	Le succès d’Internet a considérablement modifié les habitudes de consommation. Quiconque peut vendre aujourd’hui sans même avoir jamais vu son client. Régie par la CRM et le Big Data, la relation client devient une affaire d’informaticiens et le commerce un métier d’ingénieurs. Pour accompagner ce secteur en pleine transformation numérique, les partenaires technologiques pourraient aller plus vite mais sont freinés par le manque de ressources humaines qualifiées disponibles. L’ampleur des chantiers et des projets permet le développement et la croissance des entreprises sous-traitantes. Les enseignes sont confrontées au même problème : elles ont toutes besoin des mêmes profils en même temps, ce qui crée des tensions sur le marché du travail où les gros acteurs auront davantage de capacités financières pour attirer les talents au détriment des plus petits. Tantôt liés à l’émergence d’une nouvelle technologie ou à une conséquence des modes de consommation, de nouveaux métiers apparaissent sur le marché du travail, sans pour autant qu’ils aient été correctement anticipés. Par ailleurs, les pics d’activités dans le secteur de l’informatique sont propices au développement des travailleurs indépendants ou freelance, impliquant d’autres relations de travail entre une enseigne et son partenaire.
PISTES D’ACTIONS	BESOINS EN COMPÉTENCES ■ Créer les formations aux nouveaux métiers (data scientist, data mining, prédiction, etc.) ■ Augmenter la capacité des formations existantes ■ Mutualiser les besoins en compétences disséminés pour créer des sessions de formation ■ Sensibiliser les jeunes aux métiers de l’informatique ■ Attirer les femmes sur les métiers du numérique ■ Communiquer sur la nécessité d’avoir des profils transversaux : les compétences numériques doivent être en capacité de dialoguer avec le client et d’avoir une vue d’ensemble sur l’intérêt et l’utilité des outils ATTRACTIVITÉ DE LA RÉGION ■ Attirer de nouveaux talents ■ Valoriser la densité du tissu économique ■ Mettre en avant des progressions de carrière IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES ■ Identifier et cartographier les ressources régionales compétentes par domaine d’intervention
A CONNAÎTRE	Le projet d’INSTITUT DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE CONNECTÉ (ID2C) porté par le PICOM a pour objectif de révéler la demande des entreprises et de favoriser le développement d’une offre de formation continue en adéquation avec leurs besoins tant dans ses contenus que dans ses formats et modalités.



Accompagner le commerce de proximité à l'ère du digital

CIBLES	COMMERCES INDÉPENDANTS, implantés dans les quartiers et en centre-ville
CONSTAT / ENJEUX	Selon l’enquête BVA Mappy Web to store de novembre 2016, 64 % des personnes interrogées se rendent dans un commerce de proximité au moins une fois par semaine. Les secteurs les plus concernés par ce canal sont l’alimentation, la santé-beauté-hygiène, les vêtements et les chaussures. Bien que jugés moins performants dans le domaine du digital et des services liés au smartphone, les commerces de proximité sont mieux perçus sur leurs prestations en point de vente (relation client, services). Quant au consommateur, même s’il se sert moins de son smartphone en commerce de proximité que dans une grande enseigne, les habitudes sont prises : photographier un produit pour l’envoyer à ses proches, chercher des avis, etc. Alors qu’ils ne sont que 16 % des commerçants intéressés par la mise en place du click & collect, 88 % des consommateurs y seraient favorables. Mais près de la moitié des petits commerçants ne possèdent pas de site Internet. Les commerçants sous-estiment par ailleurs l’influence des avis des internautes dans la décision d’achat du consommateur. Globalement, les petits commerçants se sentent peu concernés par le e-commerce alors qu’il représente un potentiel de développement d’activités ou tout au moins permet de répondre aux attentes des consommateurs. Au-delà d’offrir plus de visibilité au commerce de proximité, le site web marchand permettra d’offrir au consommateur de nouveaux services. La digitalisation du commerce de proximité est tirée par l’évolution des modes de consommation.
PISTES D’ACTIONS	PERCEPTION DU E-COMMERCE ■ Sensibiliser aux enjeux économiques du e-commerce ■ Présenter les services rendus par le e-commerce ■ Définir la place du e-commerce dans la stratégie du commerçant ■ Préciser les impacts du e-commerce en termes d’organisation COMPÉTENCES ■ Accompagner les commerçants dans l’identification des prestataires ■ Former les commerçants aux outils numériques ■ Accompagner le changement
A CONNAÎTRE	L’association MES COMMERÇANTS DU GRAND HAINAUT porte une place de marché locale du Grand Hainaut développée par la CCI Grand Hainaut. Cette place de marché, ouverte le 8 mars 2017, regroupe 85 commerçants autour d’une solution de vente en ligne qui propose également une offre de services complémentaires (prise de rendez-vous en ligne, demande de devis, livraison à domicile, retrait en magasin, etc.) aussi bien pour la clientèle de la zone de chalandise du territoire que pour une clientèle plus éloignée via le référencement naturel. Le FORCO propose à ses entreprises adhérentes le dispositif DIGIPME, un accompagnement de 3 jours sur la thématique de la transformation digitale, réalisé par un cabinet de conseil sur la base d’une triple approche : technologique, organisationnelle et managériale. Destiné en priorité aux entreprises de moins de 50 salariés, il nécessite une participation financière par ces dernières de 50 € HT.



Renforcer la compétitivité de la filière régionale	
CIBLES	TOUTES LES COMPOSANTES DE LA FILIÈRE : e-commerçants et écosystème
CONSTAT / ENJEUX	Un berceau historique de la vente par correspondance, la présence de nombreux distributeurs et logisticiens, une filière numérique dynamique que ce soit en nombre d'étudiants ou en structures d'incubation et d'accélération de start-up... La région dispose de tous les atouts pour maintenir un niveau d'excellence à l'échelle internationale. L'omnicanal a entraîné les enseignes dans de profondes réorganisations, remplaçant le consommateur et la relation client au cœur de leur stratégie. De nouvelles compétences apparaissent alors dans les comités de direction des entreprises. En quête de satisfaction permanente du consommateur, l'e-commerçant aura besoin d'une organisation agile pouvant laisser une large place à l'innovation. Calquées sur un schéma donneur d'ordres / sous-traitants, les relations de travail entre acteurs de l'écosystème évoluent vers le partenariat où les apports deviennent réciproques. La région dispose, indéniablement, d'une richesse d'acteurs propice à la compétitivité de la filière mais dont le besoin d'échanges et d'interactions reste permanent.
	STRATÉGIE DES ENSEIGNES ■ Intégrer les compétences numériques à haut niveau stratégique dans l'entreprise : les prédictions de vente, de gestion des invendus... sont pilotées par le Big Data ■ Prendre en considération les nouveaux métiers émergents tels que ceux liés à l'expérience client (CXO : Customer eXperience Officer) ■ Humaniser et personnaliser davantage la communication et la relation client PLACE DE L'INNOVATION ■ Développer les initiatives de type New Shopping Experience⁵⁰, où les innovations de services et d'usages peuvent être rapidement testées ■ Sensibiliser à l'innovation ouverte ■ Mettre en place des organisations propices à l'innovation COMPLÉMENTARITÉ DES ACTEURS ■ Mettre en place des partenariats entre enseignes et prestataires au-delà de la sous-traitance et favoriser l'innovation ouverte entre grands comptes et start-up ■ Organiser une manifestation pour favoriser la rencontre des enseignes et partenaires ■ Favoriser les liens entre les structures existantes dans le but de créer un effet d'entraînement entre acteurs du secteur. ■ Créer une logique de filière pour faire émerger la conscience d'une chaîne industrielle du commerce digital (Comité stratégique de filière régional - CSFR- Commerce digital) intégrant les différentes composantes : pure players, click & mortar, logisticiens, prestataires informatiques, agences de communication ■ Valoriser les champions régionaux
A CONNAÎTRE	La politique des PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ, notamment du PICOM, favorise la veille et la prospective sur les nouvelles tendances, impulse et anime une dynamique de projets et d'expérimentation. Dans une logique complémentaire, le SILAB accompagne les enseignes dans leur réflexion stratégique et l'innovation de service. La CONVENTION DE REVITALISATION 3SI 2016 prévoit l'accompagnement de projets de structurations de la filière « commerce ». Le PICOM porte le projet RETAIL BOOST qui vise l'accélération d'entreprises stratégiques pour le commerce.

50 - Appel à projets visant à tester et expérimenter de nouvelles approches du parcours client du commerce du futur

LE COMMERCE DIGITAL DE DEMAIN :

LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE RÉGIONALE



CIBLE :

Renforcer la performance opérationnelle des e-commerçants



ACTIONS :

Adapter les organisations internes, accroître la visibilité, personnaliser la relation client



APPUIS-OUTILS :

Démarche Qualité de Vie au Travail



CIBLE :

Avec l'omnicanal, vers un parcours d'achat sans couture pour les click & mortar



ACTIONS :

Orchestrer la convergence web et store / renouveler relation client et communication / accompagner la transformation des métiers, etc



APPUIS-OUTILS :

SILAB, PICOM, Appui conseil RH



CIBLE :

Créer une identité différenciante pour les pure players



ACTIONS :

Trouver le bon positionnement marketing, se structurer en interne, développer l'export



APPUIS-OUTILS :

Blanchemaille by Euratechnologies, convention de revitalisation 3 SI 2016



CIBLE :

Compléter l'offre de service des click & mortar pour répondre aux attentes consommateur



ACTIONS :

Améliorer la performance des services en ligne / définir son positionnement marketing/ faire converger les supports de communication / Innover par les produits ou services



CIBLE :

Faire évoluer les organisations des acteurs historiques du commerce



ACTIONS :

Repenser les organisations internes / déployer des politiques RH adaptées aux mutations du secteur / investir la communication-marketing



APPUIS-OUTILS :

ADEC VAD 2015-2017



CIBLE :

Accompagner le commerce de proximité à l'ère du digital



ACTIONS :

Changer les perceptions et sensibiliser aux enjeux du e-commerce / organiser la montée en compétence numérique



APPUIS-OUTILS :

CCI Grand Hainaut, Dispositif DigiPme



CIBLE :

Former aux nouveaux métiers du commerce et attirer les meilleurs profils



ACTIONS :

Identifier et répondre aux nouveaux besoins en compétences / renforcer l'attractivité de la région



APPUIS-OUTILS :

PICOM et ID2C



CIBLE :

Renforcer la compétitivité de la filière régionale



ACTIONS :

Poursuivre le virage stratégique des enseignes / stimuler l'innovation, y compris ouverte / favoriser les partenariats et synergies entre acteurs



APPUIS-OUTILS :

PICOM, SILAB, convention de revitalisation 3SI 2016, projet retail boost

CONCLUSION

Bien que de grandes tendances se dessinent, il n'existe pas de solution unique pour répondre aux évolutions du secteur. Chaque enseigne n'est pas confrontée aux mêmes problématiques. Ces dernières dépendent essentiellement du profil des enseignes, de leurs segments de produits ou de services, et de leur cible marketing. Un travail au cas par cas est alors nécessaire pour bien appréhender les tendances du marché visé et les possibilités offertes à l'entreprise de s'adapter selon son profil et son historique.

En tout état de cause, toutes les enseignes doivent répondre à un seul objectif : satisfaire le client en lui proposant une expérience d'achat à la hauteur de ses attentes. Cet objectif passe avant toute chose par une connaissance fine qui doit se traduire de manière opérationnelle au travers d'une haute qualité de service et une personnalisation accrue du parcours client.

Face à tous ces enjeux, la région Hauts-de-France possède de nombreux atouts : elle s'appuie sur un tissu économique dense et diversifié sur l'ensemble de la chaîne de valeur du commerce digital, ainsi que sur un écosystème dynamique et stimulant dans un secteur qui doit encore œuvrer à la construction d'une logique de filière pour être plus compétitif. La région doit également valoriser ses talents et adopter une véritable stratégie de marketing territorial. Enfin, elle doit assumer sa position de leader européen dans le domaine du commerce d'aujourd'hui, mais surtout construire un pôle d'excellence de renommée européenne dans le commerce de demain.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

La présente étude a été réalisée par la Direccte Hauts-de-France à partir d'un travail bibliographique et d'entretiens auprès de 27 entreprises de la chaîne de valeur du commerce digital (pure players, click & mortar et offreurs de solution).

Les données statistiques exposées dans la première partie du présent document correspondent aux deux codes NAF regroupant l'ensemble des entreprises spécialisées dans la vente à distance de détail :

- 4791A : Vente à distance sur catalogue général
- 4791B : Vente à distance sur catalogue spécialisé

Bien qu'apportant un premier niveau d'analyse, cette classification présente des limites. En l'occurrence, elle couvre mal le périmètre de l'étude et ce particulièrement pour les raisons suivantes :

- La classification recouvre les sociétés exerçant une activité de vente par correspondance à titre principal (approche en termes de secteurs d'activité et non de branches). Or, le développement du canal d'Internet a accru, pour un nombre significatif d'entreprises, la part de l'activité réalisée à distance, sans que ces mêmes sociétés ne changent pour autant le code NAF qui leur est associé
- Ces codes NAF ne distinguent ni la nature du produit (bien ou service), ni les catégories de public (professionnel / grand public).

Les données entreprises présentées dans la deuxième partie proviennent de différents types de sources :

- Sites internet institutionnels des entreprises ;
- Données financières des entreprises françaises ayant publié leurs comptes annuels auprès des Greffes des Tribunaux de Commerce ;
- Etude Xerfi « le e-commerce grand public » réalisée en 2016.

REMERCIEMENTS

La Direccte Hauts-de-France remercie particulièrement, pour leur collaboration à cette publication, les entreprises et organismes suivants :

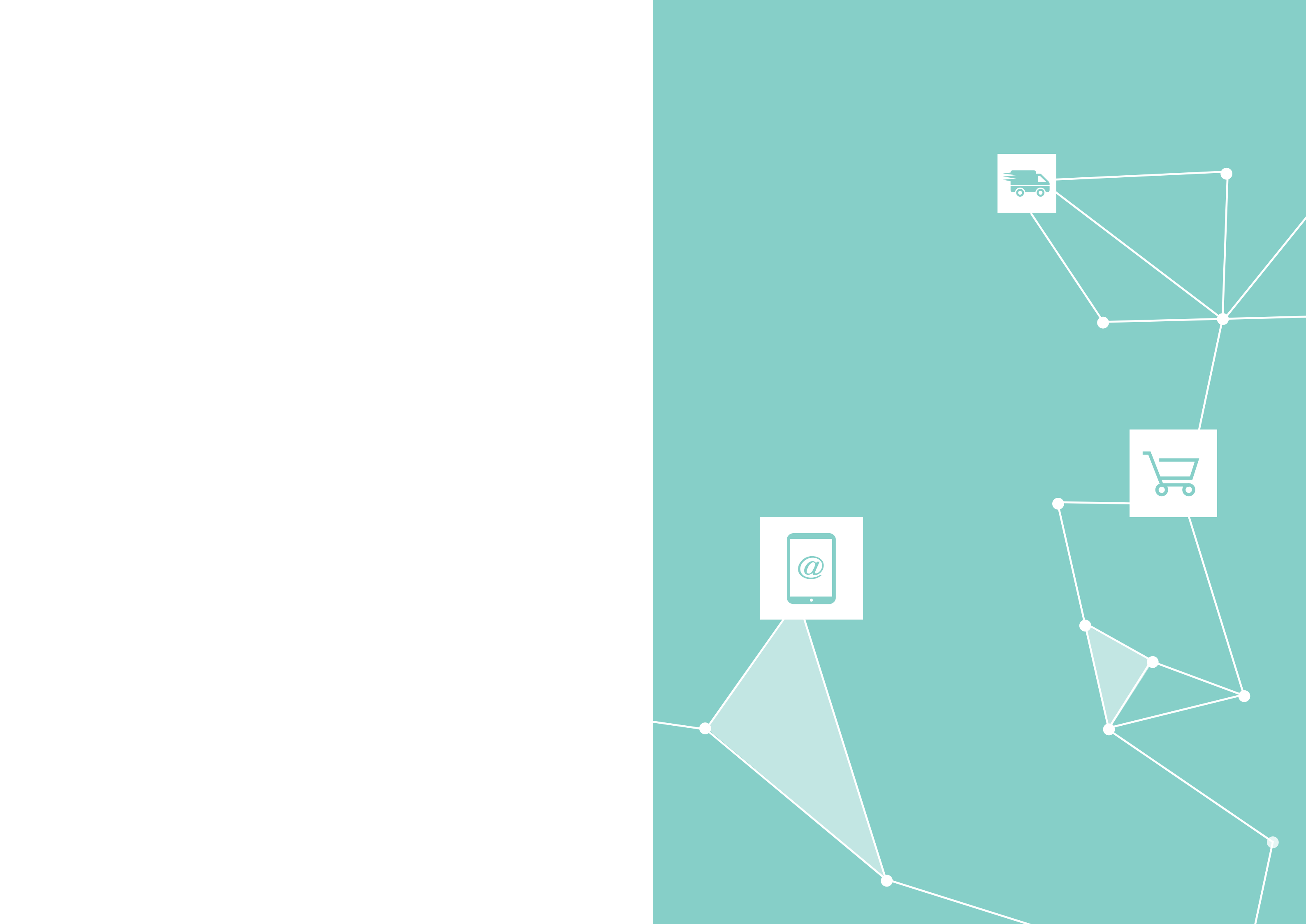
- AQUARELLE
- AUCHAN
- BLANCHEMAILLE BY EURATECHNOLOGIE
- BOULANGER
- CATALOGUE MEDIA
- COFIDIS
- COLISWEB
- CONSEIL REGIONAL HAUTS-DE-FRANCE
- CHRONODRIVE
- D3T DISTRIBUTION
- DECATHLON
- DISPEO
- DTLM
- FEVAD
- FORCO
- HAPPY CHIC
- IDKIDS
- INNOV'AXE
- IKOMOB
- JAEV
- KALLISTE
- KEYNEOSOF
- LA REDOUTE
- LENGLET IMPRIMEURS
- METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE
- NOCIBE
- NUUKIK
- PICOM
- PICTIME
- PICWIC
- PROMOD
- SHOWROOMPRIVE.COM
- SIL

BIBLIOGRAPHIE

- BITOUN Olivier, E-commerce et distribution – comment Internet bouscule les canaux de vente, ACSE, 2009, 142 p.
- BOUAZIZ Dalila, « Innovations dans la distribution : l'e-commerce mène la danse, E-commerce Mag, 14/12/2016, consultable sur : www.ecommercemag.fr
- BVA-Mappy, Etude Web to Store, Novembre 2016
- CCI Hauts-de-France, portrait sectoriel « Commerce », 2016
- Chiffres clés du commerce, Etudes économiques, DGE, 2015
- Chiffres-clés du e-commerce, Fevad, 2016
- Comment les leaders du e-commerce utilisent les différents canaux marketing, ComarketingNews, 07/12/2016, consultable sur : <https://comarketing-news.fr>
- DESCHAMPS François, E-commerce : l'irrésistible ascension des places de marché, Libre service actualités, 08/06/2016, consultable sur : www.lsa-conso.fr
- DESCHAMPS François, E-logistique : les nouveaux enjeux E-commerce Mag, 03/09/2013, consultable sur : www.ecommercemag.fr
- DGE, Les drives - Une nouvelle forme de commerce en forte croissance Le 4 pages de la DGE, N°37, Septembre 2014
- DGEFP et FORCO, Contrat d'étude prospective des métiers du e-commerce, juin 2013
- Direccte Hauts-de-France, étude sur le décloisonnement de la filière graphique en région Nord – Pas-de-Calais, 2016
- DUSSUEIL Jeanne, 5 tendances qui vont redéfinir l'e-commerce en 2017, Frenchweb, 16/01/2017, consultable sur : www.frenchweb.fr
- FEVAD, site Internet : <http://www.fevad.com>
- GUIRARD Chloé, Les freins à l'achat en ligne : enjeux de rentabilité pour les acteurs du e-commerce, Blog emploi e-commerce, 30/10/2013, consultable sur : <http://blog.emploi-e-commerce.com>
- MOATI Philippe avec JAUNEAU Pauline et LOURDEL Valérie, Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur, note de synthèse, CREDOC, Novembre 2010
- Observatoire prospectif du commerce, site Internet : <http://www.forco.org/Branche/ObservatoireProspectifDuCommerce>
- Otaxis-KPMG, Le profil du e-commerçant – spécial TPE/PME, 2015
- Pôle de compétitivité PICOM, feuille de route stratégique 2014-2018 du pôle de compétitivité PICOM
- UPECAD, site Internet : <http://www.syndicat-vad.com/>
- Xerfi France, Le e-commerce grand public, Janvier 2016

GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS

- **B to B** : Business to Business ou relation entre entreprises
- **B to C** : Business to Customer ou relation entre une entreprise et un particulier
- **CA** : Chiffre d'affaires
- **CEP** : Contrat d'études prospectives, dispositif permettant d'anticiper les changements et d'orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences dans un secteur d'activité et/ou sur un territoire.
- **Chatbot** : Agent conversationnel
- **Click & Mortar** : Littéralement « des clics et du mortier », expression désignant une entreprise qui double son magasin physique d'une boutique en ligne
- **Community manager** : Animateur de communauté, via les réseaux sociaux notamment
- **CQPI** : Certificat de qualification professionnelle inter-branches
- **CRC** : Centre de relation client
- **CRM** : Customer relationship management ou gestion de la relation client
- **CSFR** : Comité stratégique de filière régional
- **C to C** : Customer to Customer ou relation entre particuliers
- **CXO** : Chief experience officer ou responsable de l'expérience client / utilisateur
- **Data mining** : Exploration de données, technique notamment utilisée pour améliorer la connaissance client
- **Data scientist** : Responsable de la gestion et l'analyse de gros volumes de données
- **FEVAD** : Fédération du e-commerce et de la vente à distance (www.fevad.com)
- **FUI** : Fonds unique interministériel
- **OPCA** : Organisme paritaire collecteur agréé
- **PIA** : Programme d'investissements d'avenir
- **PICOM** : Pôle de compétitivité des industries du commerce (www.picom.fr)
- **Pure player** : Littéralement « pur joueur », expression désignant une entreprise réalisant son activité uniquement sur Internet. Dans certains domaines, des pure players commencent à ouvrir des magasins physiques.
- **Retail** : Commerce de détail
- **ROI** : Return On Investment ou retour sur investissement
- **SAV** : Service après-vente
- **SEM** : Search Engine Marketing ou marketing des moteurs de recherche
- **SEO** : Search Engine Optimization ou optimisation pour les moteurs de recherche
- **SILAB** : Shopping Innovation Lab (www.si-lab.fr)
- **Traffic manager** : Responsable du trafic sur Internet
- **UPECAD** : Union professionnelle des entreprises du commerce à distance (www.syndicat-vad.com)
- **VAD** : Vente à distance
- **Véadiste** : Entreprise de vente à distance
- **VPC** : Vente par correspondance





Direccte Hauts-de-France

Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence,
de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

Les Arcades de Flandre - 70 rue Saint-Sauveur
BP 456 - 59021 LILLE Cedex
Tél. 03 20 96 48 60 - Fax. 03 20 52 74 63