

E-commerce et « Digital » : comment gagner ?

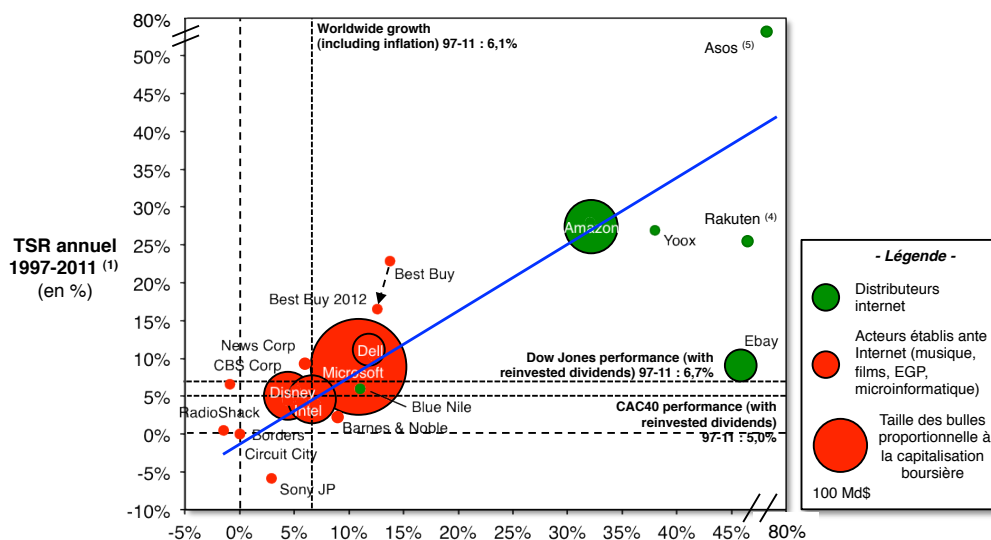
Par

Jean Berg et Frédéric Milgrom

Senior Vice President et Vice President, Estin & Co

Vendre et promouvoir ses produits sur Internet est devenu une évidence pour les industriels de la grande consommation et pour les distributeurs ; les marques et les enseignes ne peuvent ignorer un canal de ventes qui croît à deux chiffres depuis bientôt vingt ans et un média consulté plusieurs heures par jour¹. Mais cette croissance de part de voix et de part de marché n'a pas engendré une création de valeur forte et équitablement répartie. Ainsi, parmi les leaders en place avant l'émergence d'Internet, ni les majors du disque, ni ceux du cinéma, ni les leaders historiques de l'électronique grand public et de l'informatique, ni encore les distributeurs de ces filières n'ont capté la croissance ou créé de la valeur (cf. tableau 1). Quant aux nouveaux leaders, les « pure players », leur croissance a été certes forte mais la création de valeur a été asymétrique : ainsi les valeurs d'entreprise combinées de Netflix, Asos et Rakuten, trois grandes réussites de l'Internet, ne représentent que 25% de celle d'Amazon.

- Tableau 1 -
Les acteurs établis n'ont pas cru et Amazon a capturé l'essentiel de la valeur des pure players
Croissance du CA et création de valeur - 1997-2011

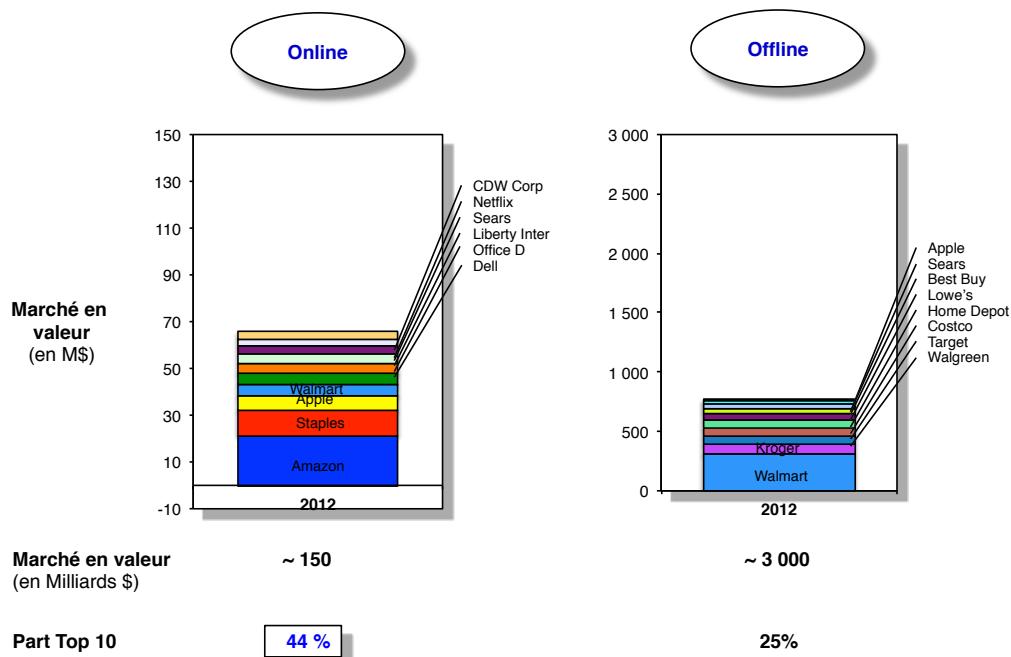


**Croissance annuelle du
chiffre d'affaires
1997-2011 (2) (en %)**

Notes : (1) Rentabilité annuelle pour l'actionnaire sur son investissement (plus valeur boursière, dividendes, distribution d'actions gratuites,...), à partir de 1997 ou de l'année de IPO si l'action est introduite en bourse après 1997 (3) Borders et Circuit city on fait faillite en 2011 ; (4) TCAM 54%, TSR 26%; (5) TCAM 73%, TSR 54%
Sources : Bloomberg, analyses et estimations Estin & Co

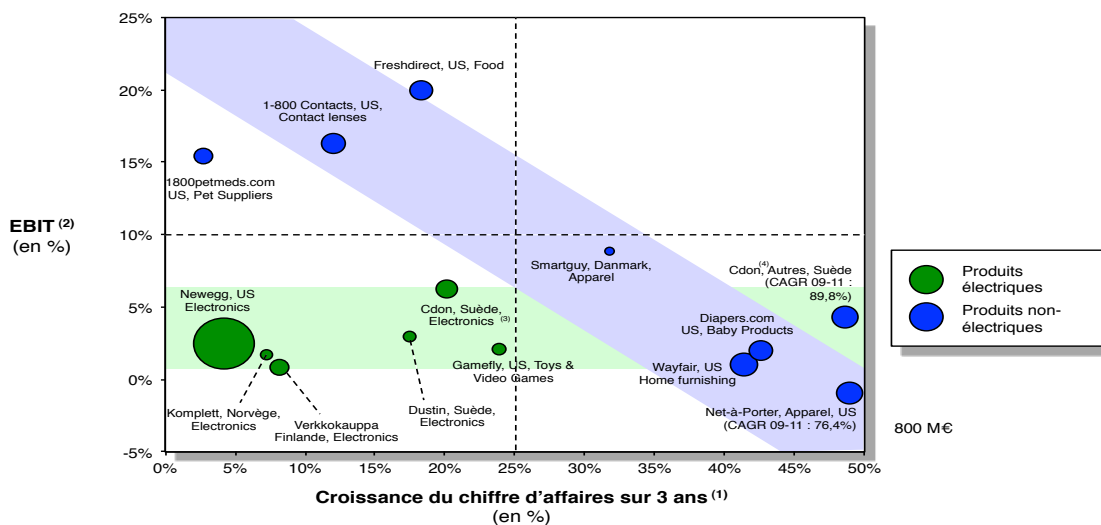
¹ 3h45 aux Etats-Unis 2011, dont 2h45 pour l'Internet fixe et 1h pour l'Internet mobile. Pour la France, la moyenne tous publics a dépassé les 1h par jour en 2012 ; l'usage privé d'Internet au sein des cadres supérieurs a atteint 1h30.

- Tableau 2 -
Le marché "online" est plus concentré que le marché "offline"
 Exemple des Etats-Unis, 2012



Source : Internet retailer, US federal statistical office, analyses et estimations Estin & Co

- Tableau 3 -
Les couples croissance / rentabilité sont meilleurs sur les catégories Maison, Textile et Santé que sur les catégories Multimedia et Techniques
 Etats-Unis et Scandinavie, 2007-2011



Note : (1) TCAM du chiffre d'affaires sur 2009-2011 ; (2) EBIT moyen sur 2009-2011 ; (3) Segment électrique de Cdon ; (4) Segment de la mode, du sport, de la santé et du jardinage ;
 Source : Rapports annuels, Amadeus, analyses et estimations Estin & Co

Internet obéit donc à une logique dans laquelle beaucoup ont été appelés et peu sont élus car devenant des leaders à forte rentabilité. Aussi la question n'est pas que commerciale et technique (« comment y aller » ?). Elle est aussi stratégique et financière : comment y aller pour gagner ? Les pistes de réponse sont différentes pour les distributeurs et les marques.

Distributeurs : investir davantage là où l'on peut faire la différence

Le chiffre d'affaires et la création de valeur sont plus concentrés dans l'E-commerce que dans le monde physique : ainsi les 10 plus gros distributeurs américains sur Internet concentrent 45% des ventes sur Internet alors que leurs homologues « offline » ne captent que 25% des ventes de détail (cf. tableau 2).

En effet, la prime au leader local ou national, qui est une constante stratégique en distribution, est plus forte sur Internet. Alors que les concepts puissants « offline » (tels que Walmart ou Leclerc ou Zara) ne peuvent mailler un pays en moins de deux ou trois décennies, au fur et à mesure de leurs implantations immobilières. Internet autorise un taux de couverture beaucoup plus instantané. Cette « colonisation » accélérée permet par ricochet d'engranger plus rapidement des gains de volume, des économies en Achats et en back-office logistique, de réinvestir plus vite ces dernières dans une proposition prix/gamme améliorée et ainsi au final d'asphyxier les concurrents les plus faibles. La dynamique de développement et de concentration est donc doublement accélérée. Ainsi, Amazon a mis 8 ans avant d'atteindre un chiffre d'affaires de 5 milliards de dollars (contre 27 ans pour l'enseigne de textile Gap) et s'est établie hors des Etats-Unis au bout de 3 années d'existence (contre 12 ans pour Gap). Ventes Privées a dépassé les 1 milliards d'euros de vente en moins de 10 ans contre 12 ans pour CDiscount, alors même que ces deux sociétés sont essentiellement présentes en France.

La réussite d'une stratégie de croissance sur Internet repose donc sur des parti-pris plus affirmés et des investissements plus focalisés que dans le monde « physique », en termes de :

- *Sélection des catégories de produit.* Toutes les catégories ne sont pas également attractives : les catégories « historiques » de l'Internet, les produits techniques et multimedia, sont dans la plupart des pays largement moins rentables que des catégories plus nichées tels que le textile ou le meuble (cf. tableau 3). Sur ces dernières, la transparence tarifaire et les comparaisons de prix sont plus délicates et davantage de différenciation des produits, d'expérience client (en ligne et multicanal) et par le service est possible (en témoigne au sein du marché français du textile en ligne les réussites parallèles de Ventes Privées, Sarenza et Kiabi.fr). Leurs tailles actuelles plus limitées les rendent en outre davantage accessibles ;
- *Choix du modèle d'activité, en particulier :*
 - o Choix d'une approche purement Internet ou d'une approche multicanal. Ainsi Wayfair, le « pur player » américain leader des niches d'ameublement, a opté dans le haut de gamme pour un rôle d'apporteur d'affaires à des détaillants physiques spécialisés ; il a reconnu le besoin profond sur les hauts niveaux de gamme de tester et toucher le produit et les limites d'une approche uniquement « Web » ; dans un tout autre registre, les livraisons de produit commandés sur CDiscount en points de vente Casino connaissent un grand succès ;
 - o Degré de différenciation de l'offre, afin d'éviter la banalisation et de répondre aux comportements opportunistes de « showrooming ». Ainsi Target (Etats-Unis) a renforcé récemment ses offres exclusives (collections textile Missoni, produits d'hygiène beauté Up & Up, marques de distributeur alimentaires ...), et réussit à fortement limiter l'impact des comparaisons de prix avec Walmart et Amazon, à la différence de Best Buy et de Sears. L'accélération des grandes surfaces de bricolage françaises sur leurs produits MDD ou exclusifs (Leroy Merlin et Kingfisher) constitue un autre exemple de recherche de différenciation ;

- *Sélection des pays* sur laquelle déployer une approche Internet complète, avec des moyens logistiques localisés pour livraison rapide des produits. Tous les pays ne sont pas égaux : les tailles et degrés de développement restent hétérogènes, certains pays ont déjà connu une concentration forte « à l'américaine », d'autres souffrent d'une offre excédentaire en amont qui vient déstabiliser les marges aval par l'intermédiaire des sites discount et d'occasion : tel est le cas de la France, en gros électroménager, ce phénomène de surcapacité expliquant en grande partie la décision d'Amazon France de se retirer de cette catégorie.
- *Choix d'une combinatoire catégories / modèles d'activité / pays* compatible avec les tailles des différents marchés à conquérir et cohérente dans la durée avec les moyens financiers de la société. En effet, réussir sur Internet nécessite, tout comme le développement sur un grand marché émergent, de bâtir rapidement une position forte puis de continuer à y investir pour concentrer à son profit le marché. Y croître à 10% par an peut paraître attractif mais conduit dans la plupart des cas à des positions à terme marginales et peu compétitives. Il faut plutôt y viser une croissance de plus de 30% par an, c'est-à-dire deux fois supérieure à la croissance du marché. Ceci nécessitera une vitesse, une ampleur et une résilience des investissements fortes et passera peut-être par des arbitrages en défaveur d'autres développements possibles (sur de nouvelles géographies, de nouveaux concepts, les concepts existants ...).

Marques : désinvestir sélectivement du « offline » pour investir dans le « online » et dans un site propre

Les marques trouvent dans Internet une nouvelle manière d'interagir avec leurs clients plus fréquemment, plus finement et sans intermédiaire. Mais pour autant, du moins dans les pays mûrs, la garantie que le media et canal Internet apportera du chiffre d'affaires et de la contribution additionnels n'est réservée qu'à certains marchés dans lesquels augmenter la « pression » media génère une demande additionnelle (à l'instar de la téléphonie mobile il y a une quinzaine d'années ou encore des smartphones à l'heure actuelle) et à certains leaders qui pourront ainsi capter davantage de parts de voix et de marché. La plupart des entreprises risquent d'engager des investissements publicitaires et commerciaux sur Internet additionnels pour un CA total au mieux constant et pour au final une rentabilité dégradée.

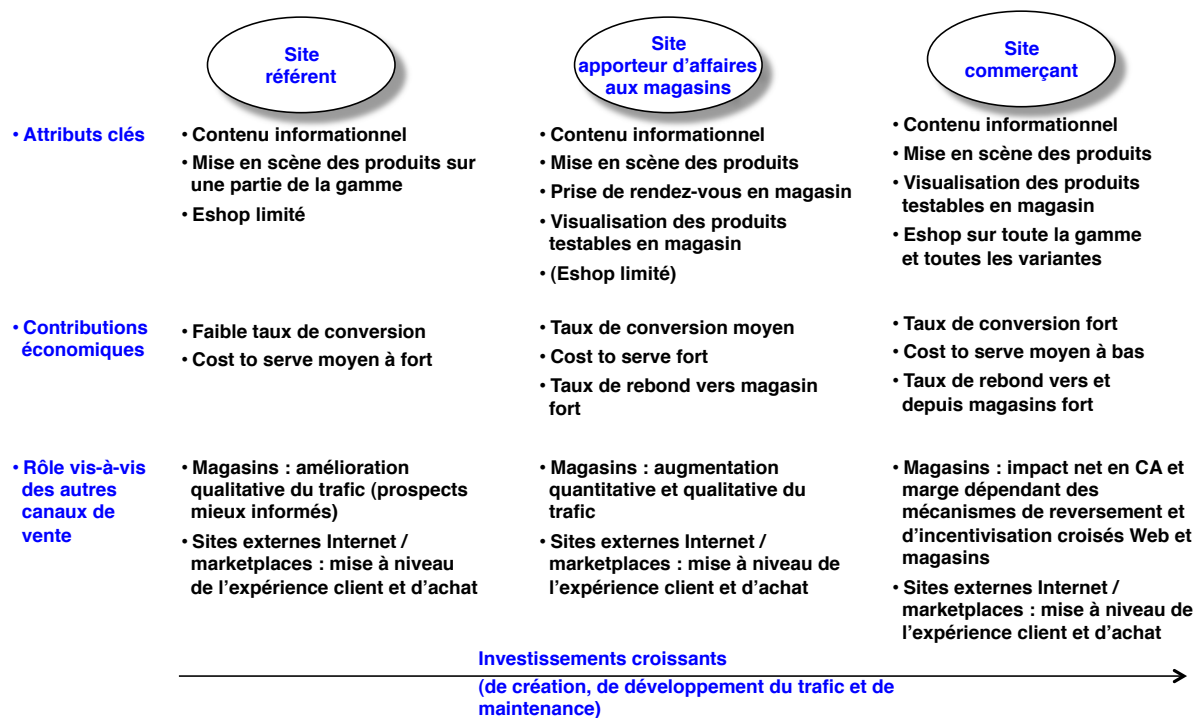
Le corrolaire à un renforcement des dépenses et de la présence sur Internet est de désinvestir d'autres medias, canaux, distributeurs et mécanismes publi-promotionnels, ceux dont les chiffres d'affaires et rentabilité incrémentaux sont les plus faibles. Certaines marques non alimentaires l'ont déjà fait en mutualisant et externalisant la commercialisation de leurs produits auprès des hypermarchés et supermarchés lorsque ces derniers sont devenus un canal marginal : ainsi en France, Michelin est représenté en Grandes Surfaces Alimentaires par un industriel/grossiste; Henkel passe par un acteur d'un rayon adjacent pour une partie de son référencement en petites surfaces et les grandes marques d'articles de pêche (Rapalla, Mitchell) ne gèrent pas les hypermarchés et supermarchés en direct. Ceci peut se faire graduellement, pour lisser le risque et l'impact sur le chiffre d'affaires. Pour autant, il s'agit de débiter maintenant et de désinvestir des postes les moins rentables. Affiner les outils de mesure de l'efficacité des dépenses marketing et promotionnelles online et offline (pour tenir compte des durées des cycles d'achat, des effets retard et des effets transverses) est nécessaire.

Les sommes ainsi libérées seront investies dans la présence digitale, dont dans un site propre. Les marques doivent vendre elles-mêmes sur Internet², au delà de la présence sur des

² cf. article Estin & Co « Pourquoi les marques doivent-elles investir aujourd'hui en distribution », septembre 2011

marketplaces sélectionnées. Le rôle donné à ce site propre variera selon les cas (cf. tableau 4) : il peut être essentiellement un site référent qui « pousse » les autres canaux de vente à améliorer et enrichir l'expérience client ; il peut drainer en tant que site de lead management un trafic qualifié vers certains réseaux physiques partenaires ; enfin il peut être un site essentiellement marchand, qui vise à dégager un fort chiffre d'affaires pour un coût des ventes compétitif. Du choix de ce rôle (et du « business case » correspondant) dépend l'ampleur des investissements à y allouer. Ce rôle et l'ambition liée peuvent varier entre les pays mûrs, dans lesquels la distribution est structurée et exerce une pression sur (et contre) laquelle s'appuyer et les pays émergents, où la présence sur internet peut déclencher un cercle vertueux de mise à niveau quantitative et qualitative des distributeurs tiers.

- Tableau 4 –
Rôle et contribution économique d'un site Web pour une marque de grande consommation



La voie de la croissance relative sur et par Internet existe donc pour la plupart des distributeurs et les marques ... mais elle est tenue. Elle impose des arbitrages difficiles et une forte focalisation des efforts et moyens. Elle oblige à replacer le sujet du Digital dans son vrai contexte : une question fondamentale pour laquelle adopter les « meilleures » pratiques techniques ne peut être l'unique réponse et pour laquelle l'importance des investissements potentiels à engager nécessite une évaluation rigoureuse.

Mai 2013

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Zürich et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.

ESTIN & CO

PARIS - LONDRES - ZURICH - SHANGHAI

43 avenue de Friedland 75008 Paris

Tél. : 33 1 56 59 87 87 - Fax : 33 1 56 59 87 88 - E-Mail : Estin@estin.com