

# Cdiscount<sup>1</sup>

Novembre 2006

Vous êtes invités à répondre aux deux questions suivantes :

**1 - Quelles sont les raisons qui ont conduit Cdiscount à opter pour une stratégie multicanal ?**

**2 - Quelles sont les conditions du succès d'une stratégie multicanal en général, et pour Cdiscount en particulier ?**

Pour répondre à ces questions, vous disposerez des éléments d'une étude documentaire que vous réaliserez et de votre propre expérience du e-commerce en général, et de Cdiscount en particulier (vous pouvez, si vous en avez la possibilité, visiter le magasin-pilote Cdiscount du Bouscat<sup>2</sup>).

## 1- Historique du développement

Hervé, un des trois frères Charle (Hervé, Christophe et Nicolas), créateurs de Cdiscount, résume comment l'idée de créer cette entreprise lui est venue : « *Un jour, j'ai pris l'avion pour Londres, j'ai vu un disque dans un magasin à Roissy (Charles De Gaulle). En arrivant à Heathrow, j'ai vu le même bien moins cher.* »

**Décembre 1998** : Les trois frères Carle créent dans la région bordelaise Cdiscount, une entreprise de vente à prix discount de produits techniques et culturels.

**1999** : Cdiscount démarre bien, mais éprouve des difficultés à financer son développement.

**Début 2000** : Casino se montre intéressé par cette entreprise à croissance rapide et souhaite devenir actionnaire majoritaire.

**Mars 2000** : Christian Couvreur, le patron de Casino, annonce une prise de participation majoritaire (51 % pour 4,42 millions €) dans Cdiscount, le numéro deux de la vente en ligne de CD, DVD et vidéos en France. Il profite de cette opportunité pour détailler la stratégie du groupe Casino dans le domaine du e-commerce. Cmescourses, supermarché virtuel lancé à Lyon en septembre 1999 et testé dans l'Ouest parisien depuis début 2000, est destiné à couvrir l'ensemble de la capitale et deux nouvelles agglomérations d'ici à la fin de l'année 2000. Cmesvacances devrait se déployer en Europe et Cdiscount partir à la conquête de l'Espagne et de la Grande-Bretagne.<sup>3</sup>

**Janvier 2001** : Le groupe Casino annonce que Cdiscount va s'appuyer sur le réseau de vente des 4 500 Petit Casino pour développer ses ventes. Chaque supérette proposera à ses clients

---

<sup>1</sup> Cas créé par Marc Benoun. Reproduction interdite sans autorisation expresse de l'auteur.

<sup>2</sup> Cdiscount : 43, avenue de la Libération, 33110 Le Bouscat (France).

<sup>3</sup> Depuis cette date, Casino s'est retiré de Cmescourses.

un catalogue - papier de 500 produits parmi les meilleures ventes de CD, DVD, CD-Rom, vidéo, jeux vidéo et livres.

**Mars 2002** : Casino décide de fermer Cmescourses. Les dirigeants se montrent, par contre, plutôt confiants dans l'avenir du site de vente de biens culturels Cdiscount car, contrairement à l'alimentaire les frais de livraison des disques, livres et autres DVD ne sont pas exorbitants. *« Cdiscount est à l'équilibre et gagne même de l'argent. Il est devant la Fnac (fnac.com) en termes de chiffre d'affaires Avec 43 millions d'euros de chiffres d'affaires hors taxes, le site dépasse largement les ventes estimées de son rival (23 millions d'euros). »*

**Septembre 2002** : Pierre Bouchut, le directeur général du groupe Casino, annonce *« Avec quelque 500 000 clients, Cdiscount a multiplié par quatre son chiffre d'affaires au premier semestre 2002 par rapport au premier semestre 2001 et sa croissance est saine. D'ores et déjà positif sur les six premiers mois de l'année, le résultat d'exploitation devrait atteindre 4 millions € sur l'année 2002 et devenir rentable. »*

**Décembre 2003** : Le quotidien économique « Les Échos » évoque la possibilité de vente de Cdiscount à Amazon.com ou de son introduction en bourse. Casino doit en effet faire face à un endettement très important et la vente de Cdiscount, une affaire en développement rapide, pourrait contribuer à la réduction de sa dette.

**Début 2004** : Casino annonce que Cdiscount est bénéficiaire pour la deuxième année consécutive.

**Avril 2004** : La rumeur de revente de Cdiscount est démentie par le Président Directeur-Général Jean-Charles Naouri qui déclare que *« Les deux groupes (Casino et Rallye) ne prévoient ni de vendre ni d'introduire en bourse Cdiscount . »*.

**Juin 2004** : Cdiscount se met au commerce équitable en proposant 800 références de produits équitables à prix discount, dont 40% en alimentaire et 60% en non alimentaire.

**Octobre 2004** : Cdiscount étend son offre en ouvrant sur son site une nouvelle boutique proposant 300 références dans le domaine de la beauté et à la diététique. Selon Antoine Lamarche, directeur de la communication de l'entreprise : *« Cette initiative confirme la stratégie commerciale de Cdiscount qui est de proposer aux consommateurs une offre difficilement accessible en dehors des grandes villes. »*

**Septembre 2005** : Pour faire face à son expansion et à la pointe d'activité de fin d'année, l'entreprise annonce l'embauche de 150 salariés en CDI (contrat à durée indéterminée).

**Mai 2006** : Cdiscount signe un partenariat avec Discount 24, un site spécialisé du groupe allemand Otto, leader européen de la vente à distance. Aux termes de cet accord qui sera effectif le 1<sup>er</sup> juillet, Otto (également actionnaire majoritaire de 3 Suisses International) fait entrer à hauteur de 50 % Cdiscount au capital de Discount24.de, un site dédié aux produits bruns et blancs. Cdiscount opère ainsi une première incursion à l'étranger et va pouvoir renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs.

**Juin 2006** : L'entreprise, qui compte 650 salariés, prévoit de recruter 200 personnes d'ici la fin de l'année. Tous les services sont concernés notamment : achats, informatique, logistique...

**Juillet 2006** : L'entreprise ouvre un magasin-pilote au Bouscat dans la banlieue de Bordeaux et inaugure sur son site « Buzz Télé », un bouquet d'émissions vidéo comprenant quatre chaînes thématiques.

**Septembre 2006** : Après Mistergooddeal et LDLC, Cdiscount lance son site de ventes privées. Grâce à l'utilisation d'une interface différente de celle de Cdiscount, les marques partenaires conserveront leur propre positionnement tout en bénéficiant du savoir-faire de Cdiscount.

**Novembre 2006** : la revue économique *Challenges* du 16 au 22 novembre 2006 n° 56, se fait l'écho de l'insatisfaction de Casino face à la situation de Cdiscount (chiffre d'affaires en hausse, mais absence de rentabilité).

## 2 - Concepts et produits

L'entreprise, aujourd'hui la plus importante entreprise de produits techniques et culturels du net, a fondé son succès initial sur la revente de CD à prix discount.

Les trois frères Charle qui connaissaient bien les rouages de cette industrie pour avoir édité des disques sous un label indépendant réussissent à convaincre les éditeurs de leur vendre sans passer par les grossistes. Limitant leur assortiment aux best-sellers et négociant produit par produit, le site parvient à tenir sa promesse de prix bas.

Le principe du discount est ensuite étendu aux DVD, aux produits bruns, aux vêtements de marque et même aux vins.

En 2006, l'offre comprend les catégories de produits suivants :

- DVD
- Produits high-tech (téléphonie, photos, caméscopes, écrans, hi-fi, vidéo, lecteurs MP3)
- Informatique (matériels, logiciels et produits annexes)
- Produits culturels (livres, musique, jeux)
- Prêt-à-porter (homme, femme, enfants)
- Sport
- Meuble et décoration
- Vins et cadeaux

Visitez le site Cdiscount [www.cdiscount.com](http://www.cdiscount.com)

Pour une évaluation du site allez sur [http://www.leguide.com/marchand\\_112.htm](http://www.leguide.com/marchand_112.htm) . Il vous est possible de construire votre propre évaluation en visitant le site de Cdiscount et ceux de ses principaux concurrents.

### 3 - Évolution du chiffre d'affaires, de la rentabilité et du nombre de personnes employées

	CA (millions €)	Résultat (millions €)	Nombre de salariés
1999	Non disponible	Non disponible	Non disponible
2000	Non disponible	Non disponible	Non disponible
2001	41,1	- 1,259	Non disponible
2002	137,6	+ 0,737	350
2003	196,9	- 7,365	Non disponible
2004	216,0	Non disponible : intégré dans les chiffres de Casino	450 + 100 Contrats à durée déterminée (CDD)
2005	393,0	Non disponible : intégré dans les chiffres de casino	600
2006	Non disponible	Non disponible	760

### 4 - Le discount des produits techniques et culturels

Pour obtenir des prix discount au niveau consommateur, les discounters de produits techniques et culturels présents sur le net utilisent selon Guillaume Chazouillères<sup>4</sup> différentes méthodes.

#### Acheter des lots de produits

Acheter des lots de produits de marque, soldés ou en promotion. Ce sont généralement des nouveautés car dans le domaine de la high-tech, où les prix évoluent tous les jours, il est souvent possible de trouver de « *bons coups* ». Le matériel acheté ferme et en grandes quantités permet d'offrir des prix encore plus bas.

#### Rechercher le pays où le produit est vendu le moins cher

Faire un travail mondial de *sourcing* afin de trouver le pays où le produit est le moins cher. S'approvisionner à l'étranger évite aussi de passer par des grossistes français et donc d'obtenir de meilleures conditions d'achat.

#### Acheter directement aux constructeurs

De nombreux discounters n'hésitent pas à s'adresser directement aux marques pour négocier en direct des prix intéressants. Cdiscount.com serait un adepte de cette pratique.

#### S'engager à long terme avec les fournisseurs

S'engager sur des quantités annuelles de produits auprès des fournisseurs permet au

<sup>4</sup> Lire *L'Ordinateur Individuel* du 01/05/2003

discounteur d'obtenir une remise sans avoir à acheter des lots. Le discounteur a accès en permanence aux entrepôts de son fournisseur et réalise ainsi des économies de stockage.

### **Pratiquer l'achat groupé, mais sans le dire**

L'achat groupé est une autre méthode pour réaliser des économies de stocks. Cette méthode consiste à proposer un produit non disponible et à attendre d'avoir suffisamment d'acheteurs pour espérer obtenir du fournisseur le prix affiché. Un peu risqué, car s'il n'y a pas assez de clients, il faut annuler les commandes.

### **Fabriquer ou faire fabriquer soi-même les produits**

L'espoir est de cumuler la marge du fabricant et celle du grossiste. Cdiscount.com. a pressé directement une partie des DVD qu'il commercialisait.

### **Acheter des produits reconditionnés à neuf**

Mieux que le produit en fin de vie déstocké, le produit actuel « *déclassé* » qui ne peut être vendu par la distribution traditionnelle s'avère être une opportunité pour les discounters. Il s'agit d'un matériel retourné au constructeur pour différentes raisons : échange de modèle, panne au déballage, accessoires manquants, emballage abîmé, matériel d'exposition... Après contrôle, les produits sont revendus moins chers.

## **5 - Les concurrents de Cdiscount**

La concurrence est vive sur le marché des produits techniques et culturels. Dans ces deux domaines, les intervenants français sont, soit des filiales de grands groupes (Cdiscount est une filiale de Casino, Fnac et Surcouf appartiennent à PPR, Alapage appartient à France-Télécom), soit des entreprises non cotées Pixmania contrôlé par DSG (Dixons, PC City...) ou cotées comme Rue du Commerce ou LDL

En 2006, la concurrence est à son paroxysme car les acteurs du marché sont trop nombreux et chacun sait que les plus faibles seront condamnés à disparaître.

Cette concurrence est représentée par des « brick et mortier », devenus dans la plupart des cas des « click et mortier », et par des « pure players » apparus sur le marché à la fin des années 1990 ou au tout début des années 2000.

## **A - LES BRICK ET MORTAR**

### **1) FNAC et SURCOUF**

La FNAC, aujourd'hui filiale du groupe PPR, a réalisé un chiffre d'affaires de 4 832 millions en 2005 et emploie 20 000 personnes. Elle est présente en France à travers 70 magasins et dans sept pays étrangers (43 magasins). Cette enseigne qui a inventé le concept de produits culturels a longtemps bénéficié d'une image très positive. Elle connaît maintenant des difficultés auxquelles elle n'était pas préparée. Téléchargements légaux ou pirates de la musique sur Internet, livre en stagnation, photo en mutation, concurrence des

hypermarchés sur les produits bruns et des « pure players ». D'ici à 2008, elle va fermer ses 49 boutiques Fnac Service, victimes du succès de la photo numérique.

La FNAC possède néanmoins de nombreux atouts : un site Internet ( [www.fnac.com](http://www.fnac.com) ), un réseau de 109 magasins dont 41 à l'étranger, une présence sur Internet même si la Fnacmusic, lancée en 2004, n'a pas beaucoup plus de succès que les sites légaux de téléchargement concurrents Virgin Mega ou Itune.

Pour affronter la concurrence des hypermarchés sur leur lieu de prédilection, la FNAC a créé un nouveau format à la périphérie plus libre-service. La Fnac veut être partout et ne plus se limiter aux centres-villes. Elle expérimente à Bordeaux-Lac, un nouveau concept plus démocratique, une sorte de supermarché de la culture (une « Fnac avec Caddies » et prône le libre-service, avec en rayon des appareils photo et des ordinateurs portables prêts à emporter).

Côté nouveauté, l'enseigne a lancé en juillet 2006, un service de téléphonie mobile avec Orange. Par ailleurs, la Fnac réaménage ses magasins, pour moderniser leur décoration et réduire la surface réservée au disque de 15 % à 25 %, sans appauvrir l'assortiment.

L'espace ainsi libéré permettra d'étendre les rayons consacrés aux produits numériques. L'arrivée de magasins Fnac en banlieue est peut-être le signe d'un nouveau départ. En juillet 2006, l'enseigne a lancé avec Orange une nouvelle offre, qui s'adresse en priorité à ses adhérents.

Les parts de marché de la FNAC restent enviables : disque 28% ; DVD 20%, Livre 16% produits techniques 12%

**Surcouf** appartient, également au groupe PPR. L'enseigne est née autour du concept original de « foire à l'informatique ». Le premier magasin (Surcouf Daumesnil) a été ouvert à Paris. Il présente 20 000 références sur 6000 m<sup>2</sup>. Il constitue le plus grand espace informatique d'Europe. La vente s'appuie sur la compétence de 150 vendeurs souvent payés par les constructeurs aidés par un gros catalogue distribué en magasin. En 2006, Surcouf compte cinq magasins en France dont 2 en province et un site de e-commerce [www.surcouf.com](http://www.surcouf.com)

## 2) DARTY

Darty est un important distributeur de gros et petit électroménager, de téléphonie et de multimédia. L'enseigne a assis sa réputation sur la compétitivité des prix des produits blancs et bruns et sur la qualité de son service après-vente qui occupe environ 35 % de ses effectifs.

Darty, qui appartient au groupe britannique Kesa, dispose d'un réseau 205 magasins en France et a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de plus de 2,3 milliards €. L'enseigne a débuté récemment son internationalisation avec la Suisse et l'Italie et vise maintenant la Turquie. Darty dispose d'un site de e-commerce [www.darty.com](http://www.darty.com) dont le chiffre d'affaires est estimé à 45 millions € en 2004. En 2006, l'activité e-commerce serait devenue supérieure à celle du plus important magasin de la chaîne. Au second semestre 2006, Darty est devenu un acteur de l'Internet haut débit en lançant la « Darty box » dont la pénétration sera facilitée par l'image de son service installation et après-vente.

## 3) VIRGIN

Virgin Stores France est une filiale d'Hachette Distribution Service (groupe Lagardère) qui a racheté, en 2001, au milliardaire britannique Richard Branson les 18 Virgin

Mégastores français ( ).

Les ventes de l'enseigne, qui possède maintenant 32 magasins, ont été de 333 millions € en 2005 sont en baisse de 0,6 % à périmètre constant. Les syndicats confrontés à un plan social au printemps 2006 affirment que, contrairement à ce que prétend la direction, « *le résultat d'exploitation n'est pas équilibré* ».

La filiale de Lagardère a réagi au déclin du disque, en misant sur le livre. En 2006, la librairie sera sa première activité. Au début septembre 2006, les ventes de livres ont pesé aussi lourd que celles de la musique (29 % chacune, contre 27 % et 30 % en 2005), devant la vidéo (22 %), les jeux et consoles (9 %) et la papeterie (7 %). « *Entre 2001 et 2005, explique Jean-Noël Reinhardt, président du directoire de Virgin France, nos ventes de livres ont augmenté de 50 % dans un marché en hausse de 5 %. L'an dernier, elles ont crû de 7 % dans un marché en recul de 1 %. Nous tablons sur une hausse de 5 % cette année.* » Ces trois dernières années, Virgin a agrandi ses 18 librairies et créé un rayon de papeterie et de carterie dans 13 magasins. L'enseigne a aussi installé un rayon de baladeurs MP3 dans 10 magasins. Elle table en 2006 sur 400 millions d'euros de chiffre d'affaires. Avec l'ouverture d'un nouveau Virgin à Saint-Denis en 2006, l'enseigne compte 34 magasins.

#### 4) LECLERC

Parmi les grands de la distribution alimentaire, les Centres Edouard Leclerc ( ) sont les seuls à avoir développé des magasins distincts des hypermarchés pour les produits culturels. En juillet 2006, le groupement d'indépendants disposait d'un parc de 111 espaces culturels avec comme objectif 119 à fin 2006.

([www.e-leclerc.com/olonne/votre+magasin/nos+offres+specialisees/espace+culturel.asp](http://www.e-leclerc.com/olonne/votre+magasin/nos+offres+specialisees/espace+culturel.asp)).

Ces centres maillent le territoire : neuf sur dix sont implantés dans des villes de moins de 80 000 habitants où la concurrence est plus diffuse. La librairie occupe 40 % à 50 % de la surface de ces magasins et a représenté, en 2005, 26 % du chiffre d'affaires, devant la micro-informatique (23 %), la vidéo (21 %) et le disque (18,5 %). La culture Leclerc qui s'appuie sur des prix bas explique que les espaces culturels Leclerc sont, pour le disque, les jeux, et la vidéo, les moins chers pour la nouveauté et le fond de rayon.

#### 5) CARREFOUR - BOOSTORE.COM

Après avoir affiché en 2000 de grandes ambitions dans le domaine du e-commerce non alimentaire, Carrefour avait presque renoncé à cette forme de commerce. Mais face à des sites de produits techniques et culturels qui deviennent rentables, le groupe rebondit en 2006 en créant [www.Boostore.com](http://www.Boostore.com), un site de 1125 références non alimentaires comprenant des produits culturels, de la hi-fi, image et son, téléchargement de musique, livraison de fleurs ou de vélos montés.

### B - LES « PURE PLAYERS » ORIGINELS

#### 1) PIXMANIA

Cette entreprise commercialise au niveau européen des produits électroniques grand public essentiellement à travers un ensemble de sites Internet. Consulter [www.pixmania.com](http://www.pixmania.com)

En avril 2006, le groupe britannique DSG Group (1400 magasins d'électronique grand public, sous les enseignes Dixons, PC City, PC World) est entré à hauteur de 75% dans le capital.

---

<sup>5</sup> Lire l'article de la revue *Capital* d'avril 2006

Le chiffre d'affaires France de Pixmania a été de 84,5 millions € en 2004 et de 245 millions dans 25 pays européens.

En 2006, Pixmania a transformé le point de retrait colis de Boulogne-Billancourt (proche banlieue parisienne) en véritable magasin présentant sur 400 m<sup>2</sup> les 40 000 références du catalogue de Pixmania. En fait, seulement 750 références sont effectivement présentes en magasin, les autres sont visibles et peuvent être commandées à partir de bornes Internet). Seulement 30% des références présentes en magasin sont disponibles sur stock. Pour les autres il faudra revenir dans un délai de 24 à 48 h ou se faire livrer à domicile.

Pixmania dispose, en outre, de 15 points de retrait de marchandises qui ont vocation à devenir, d'ici le printemps 2007, des magasins sur le modèle de Boulogne-Billancourt.

## 2) RUE DU COMMERCE

Rue du Commerce est un site spécialisé dans l'électronique et l'informatique grand public qui a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 226 millions € et une perte de 1 million €. Créée en 2000, l'entreprise Rue du commerce a été restructurée en 2001 et est devenue rentable en 2003, ce qui lui a permis de s'introduire au second marché en 2005. L'année 2006 se présente assez bien puisqu'au premier semestre le chiffre d'affaires cumulé était de 114,6 millions € (+ 27,3% par rapport à la période correspondante de 2005). Rue du Commerce qui a conclu en 2006 un accord de partenariat avec France Loisirs, le spécialiste de la vente de livre par correspondance, espère avoir un résultat équilibré en 2006.

Rue du Commerce, le site de vente en ligne d'électronique grand public, a dû provisionner 2,5 millions d'euros suite à un litige l'opposant à l'administration fiscale. Cet accident de parcours ajouté à des performances « *décevantes* » ont poussé dans le rouge la société qui a enregistré, lors de son exercice clos fin mars 2006, une perte de 1 million pour un chiffre d'affaires en hausse de 26,5 %, à 226 millions. Le résultat opérationnel courant chute de 35,8 %, à 3,4 millions. Visitez le site [www.rueducommerce.com](http://www.rueducommerce.com)

## 3) CULTURA et GROSBILL

Le groupe familial Mulliez dont la principale enseigne est Auchan possède des intérêts dans les produits techniques et culturels à travers Cultura et le site Grosbill racheté par Auchan en 2005.

Cultura a été créé en 1998, avec l'appui de la famille Mulliez. L'enseigne forte en 2006 de 33 magasins a d'abord misé sur les livres, qui représentaient 40 % des ventes et sur les loisirs créatifs. Maintenant l'entreprise veut devenir « *le meilleur spécialiste des loisirs culturels* » (livre, musique, vidéo, informatique, logiciels, loisirs créatifs, beaux-arts, jeux, carterie...). Philippe Van der Wees, son directeur, pense que l'informatique pourrait représenter une part croissante dans le chiffre d'affaires et souhaite rester fidèle, sauf exception, à des localisations des magasins en périphérie.

Grosbill est un site de vente à distance de produits informatiques et numériques créé en 1998 (visitez le site Grosbill <http://www.grosbill.com/> et regardez la vidéo qui explique le fonctionnement de Grosbill présent à la fois sur le net et en magasins)

Grosbill qui a réalisé 82 millions € de chiffres d'affaires en 2005 dispose en 2006 de trois magasins à Paris et en banlieue parisienne. Le troisième magasin a été ouvert à Colombes, dans la banlieue ouest de Paris, en avril 2006. Pour en savoir plus vous pouvez lire le reportage réalisé par le Journal du Net à [www.journaldunet.com/reportages/06/0608-grosbill/1.shtml](http://www.journaldunet.com/reportages/06/0608-grosbill/1.shtml)

#### 4) 2XMOINSCHER

Ce site [www.2xmoinscher.com](http://www.2xmoinscher.com) créé en 2000 a été racheté en 2006 par le groupe 3 Suisses International. Ce site permet aux internautes d'acheter et de vendre, à prix fixe et en toute sécurité des produits neufs et d'occasion sur 14 thématiques (Livres, Musique, DVD, Jeux vidéo, Téléphonie, Informatique, Image/Son, Sports/Loisirs, Vins, Produits dérivés, Vêtements, Puériculture, Jeux/jouets, Bijoux/Montres). Les offreurs sont soit des particuliers, soit des professionnels au nombre de 1500 environ identifiés par le logo « Pro ».

#### 6) MISTERGOODDEAL.

Cette entreprise, créée en 2000 est spécialisée dans le déstockage sur Internet de produits d'électroménager, d'informatique, d'image et son, de téléphonie, de musique, literie, vin...  
[www.mistergooddeal.com](http://www.mistergooddeal.com)

Ce site qui a réalisé 47 millions de chiffre d'affaires en 2004 (+ 62% par rapport à 2003) a été racheté par M6 pour 44 millions € en novembre 2005. Son chiffre d'affaires a été de 65 millions € en 2005.

#### 7) PRICEMINISTER

Ce site, créé en 2001, est aujourd'hui l'un des piliers de la net-économie française. Priceminister (<http://www.priceminister.com>) a fondé son développement sur le concept de « l'achat/vente garanti ». Les utilisateurs de cette place de marché à grande échelle proposent des articles les plus divers (produits high-tech et culturels, équipements de la maison, automobiles). Priceminister déclare concrétiser plus de 200.000 ventes par jour. Les ressources de la société sont directement liées à la réussite de ces transactions puisque le site prélève une commission - de l'ordre de 10 % - sur leur montant. Le modèle est fondé sur la mise à disposition d'une infrastructure technique de mise en relation de professionnels (40%) et de particuliers vendeurs et acheteurs. Priceminister ne gère aucun stock, le personnel travaille uniquement à la définition des besoins des acheteurs.

Le site qui ne comptait encore que 45 collaborateurs en début 2005 a décidé de lever au cours de l'exercice un total de quelque 7 millions d'euros auprès des fonds 3I, Quilvest et Phillimore qui détiennent 25 % du tour de table. Cette somme était nécessaire pour financer les investissements en marketing, l'accroissement des équipes et le développement international. L'introduction en Bourse prévue pour la fin 2007- début 2008 est dans la ligne de mire.

#### 8) LDLC :

L'offre de LDLC concerne les produits informatiques et multimédias. Visitez le [www.ldlc.com](http://www.ldlc.com) L'entreprise lyonnaise, introduite en bourse en mars 2004, a réalisé un chiffre d'affaires de 144,7 millions € en 2004.

L'année 2006 a été caractérisée par :

- 1) Un développement notable du chiffre d'affaires au premier semestre (avril à septembre 2006) de +12,4% à 60,7 millions €;

- 2) L'ouverture d'un premier magasin à Paris, dans le 15<sup>e</sup> arrondissement. Sur une surface de 280 m<sup>2</sup>, cet espace est plus un point de contact clients et de retrait des marchandises qu'un magasin à service complet. (LDLC dispose en outre de 2 600 m<sup>2</sup> de surface de stockage et d'un show room à Lyon) ;
- 3) La création de sites spécialisés dans les ordinateurs portables : [www.lapcorner.com/fr/fr/](http://www.lapcorner.com/fr/fr/) et les instruments et le matériel de musique : [www.plugsquare.com](http://www.plugsquare.com)

## 9) TOPACHAT

Topachat.com ([www.topachat.com](http://www.topachat.com)) est un site spécialisé dans l'électronique grand public, l'électroménager et la maison. Topachat, créé en 1999, a fusionné avec Clust.com ce qui a permis à la nouvelle entité de réaliser un chiffre d'affaires de 70 millions € en 2004 (+ 49 % par rapport à 2003).

## 10) NOMATICA

Créé en janvier 2000, ce site s'est d'abord spécialisé dans la vente d'appareils (photo et vidéo) numériques avant d'étendre progressivement son offre aux produits informatiques, à l'électronique et à l'électroménager. Nomatica revendiquait une activité dans 21 pays européens dont le Royaume-Uni où il avait pris pied avec le rachat du site Internet-Direct en juillet 2004.

La société a rencontré des difficultés en 2004. Depuis le milieu de l'année 2004, ses dirigeants étaient à la recherche d'investisseurs pour une recapitalisation.

À l'issue du conseil d'administration du 28 octobre 2005, un communiqué de presse indiquait que son chiffre d'affaires 2004-2005 s'élevait à 71 millions d'euros (contre les 105 millions prévus), avec des pertes d'exploitation de 6 millions d'euros. Sur cet exercice, sa croissance organique a atteint 10% contre 85% sur l'exercice précédent.

Nomatica a été placée en redressement judiciaire par le tribunal de commerce de Toulouse. Un administrateur judiciaire a été nommé pour une période d'observation de six mois durant laquelle l'entreprise peut encore trouver des solutions pour éviter la liquidation.

Source : <http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39292362,00.htm>

L'entreprise semble toujours être en activité au 15 novembre 2006. Visiter [www.nomatica.fr](http://www.nomatica.fr)

## 6 - Enjeux, opportunités et menaces du e-commerce

Le e-commerce est véritablement né en 1995, année de la création d'Amazon.com.

Le développement du e-commerce peut se décomposer en trois phases :

- 1) Une première phase : « D'Amazon.com à l'éclatement de la bulle Internet' » (1995-2000). Cette phase est caractérisée par les espoirs utopiques mis dans le e-commerce un canal qui devait faire disparaître toutes les autres. De nombreuses entreprises virent le jour, mais bien peu survécurent car elles reposaient sur des modèles économiques approximatifs ou qui sous-estimaient les difficultés de la création de sites de la gestion des stocks, des coûts logistiques et des livraisons aux clients.
- 2) Une deuxième phase : « Les exigences d'après la bulle (2000-2004)

Cette phase est caractérisée par une plus grande maturité des projets, par des financements devenus plus difficiles à obtenir, par des ambitions revues à la baisse pour le e-commerce et par une meilleure maîtrise du métier de e-commerçant.

3) Une troisième phase : « Le développement soutenu » (2004...)

Cette phase qui a débuté en 2004-2005 se caractérise par un fort développement du e-commerce qui commence à prendre des parts de marché modestes mais notables dans l'ensemble du commerce.

Années	Nombre de sites France	Chiffre d'affaires du e-commerce (Millions €)	Taux de croissance du e-commerce
2003	5800		
2004	7500		53
2005	10900	5500	53
2006 (premier semestre)	14162	5500 (premier semestre)	43 (premier semestre 2006/ premier semestre 2005)

Source : FEVAD (Fédération des Entreprises de Vente à Distance)

Années	2004	2005	2006	Taux de croissance
Part des internautes acheteurs en ligne	-	+ 47 %	+ 57 %	+ 17 %
Part des femmes	36 %	45 %	50 %	
Connexion haut débit	52 %		83 %	+ 31%
Utilisateurs de sites C to C		39 %	48 %	+ 22 %

Source : MegaPanel (mai 2006) pour le compte de la FEVAD (Fédération des Entreprises de Vente à Distance)  
L'étude de MegaPanel montre, entre autres, que le comportement multicanal évolue :

- Dans le secteur des produits techniques et culturels
  - o presque un internaute sur deux prépare ses achats sur Internet avant de les concrétiser en magasin
  - o plus du quart des internautes visitent d'abord un point de vente avant de concrétiser ses achats sur le web.
- Dans le secteur de l'habillement, la combinaison catalogue/Internet reste prédominante.

### Évolution des modes de commande des produits en vente à distance

Années	2002	2003	2004	2005
Modes de commande				
Courrier	100	98	97	96
Téléphone	100	100	100	100
Minitel/audiotel	100	83	54	39
Autre modes	100	92	95	84
Internet	100	170	241	370

Source : Fevad - Bilan VAD E-commerce- Édition 2006

Pays	Royaume-Uni	Allemagne	France
Part des internautes acheteurs en ligne en 2006	73 %	66 %	57 %

## 7 - Objectifs, opportunités et menaces du multicanal

### Définition du multicanal

Une stratégie de distribution multicanal peut se définir comme « *L'utilisation simultanée, pour la vente de biens matériels et/ou de services, de canaux physiques (magasins) et d'un de plusieurs canaux de vente à distance - essentiellement le catalogue, le téléphone et Internet.* »

La problématique de la distribution multicanal n'est pas nouvelle. La Redoute, par exemple, a choisi d'utiliser, en son temps, un réseau de magasins pour présenter une partie de son offre. Cette question d'une stratégie multicanal est cependant depuis l'apparition et le développement d'Internet une question importante et d'actualité.

### Objectif de la stratégie multicanal

L'objectif d'une stratégie multicanal est d'obtenir une combinaison optimale des canaux et de moyens aboutissant à une croissance rentable du chiffre d'affaires en évitant les obstacles de la cannibalisation et de l'incohérence d'image.

La cible visée par la stratégie multicanal peut être identique (travail en profondeur de la cible par différents moyens) ou plus étendue que dans une stratégie mono canal même utilisant différents formats (défini comme un canal physique ou un canal virtuel).

### Le multicanal dans les produits culturels et techniques en France en 2006

Selon l'institut de panel Gfk, Internet représentait en France en 2005, 5,5% à 6% des ventes de produits techniques avec même des parts de marchés plus élevées sur certains produits comme les caméscopes (20%).

#### Les e-commerçants qui ont ouvert boutique

Enseignes	Date de création Des magasins	Offre	Chiffre d'affaires de l'entreprise en 2005
<b>Cdiscount</b>	Première ouverture en 2006 1200 m2 4 caisses 15 salariés 16 bornes Internet	Sélection des meilleures ventes Internet (1/5 de 57 références)	393 millions €
<b>Pixmania</b>	Un magasin en 2006 et 15 points de retraits des commandes	1000 références dans un show room de 500 m <sup>2</sup> situé à Boulogne-Billancourt	390 millions € en Europe

	de 50 à 500 m <sup>2</sup> qui vont être transformés en point de vente	Besoin de 40 show rooms en Europe, là où il faudrait 1000 magasins sans le e-commerce	
<b>LDLC</b>	Ouverture la plus récente Paris 2006 Après Lyon	Magasin Paris 2700 m <sup>2</sup> dont 300 m <sup>2</sup> de surface de vente Offre 10 % des 12 000 références	125 millions €
<b>Grosbill</b>	Dernière ouverture printemps 2006 Autres magasins deux : Paris et Région parisienne Pas de vendeurs 14 bornes Internet de commande et retrait des produits	3500 m <sup>2</sup> à Colombes (région parisienne) 16 magasins	82 millions €
<b>Mistergooddeal</b>	12 points de contact pas ou très peu de vente		65 millions € en 2005
<b>Rue du commerce</b>	Un magasin de 70 m <sup>2</sup> sous le siège social servant de dépôt pour le SAV		226 millions € en 2005

### Quelques éléments de réflexion

La réflexion sur la stratégie multicanal se pose en des termes différents pour :

- Des entreprises disposant déjà d'un réseau de magasins et décidant d'utiliser la distribution virtuelle (FNAC, Wal-Mart ou Carrefour).
- Des entreprises nées avec Internet et qui, à un stade de leur développement, souhaitent disposer d'un ensemble de magasins utilisés pour la totalité (information préalable des clients, avant vente, vente, livraison et après vente) ou une partie du processus de vente (Cdiscount, Pixmania, Rue du Commerce).
- Des entreprises de vente à distance ayant l'expérience du catalogue, de la prise de commande par téléphone et/ ou par courrier et même parfois d'un réseau de magasins et qui ne pas rester immobiles face à la concurrence des entreprises Internet décident d'utiliser l'opportunité que représente ce nouveau canal (La Redoute, les 3 Suisses, Otto Versand).

Le choix des modalités d'une stratégie multicanal est différent selon que l'entreprise commercialise

- Des biens matériels (plus ou moins) pondéreux, exclusivement.
- Des biens immatériels (opérations bancaires, réservations hôtelières...) ou des biens dématérialisables (billets d'avion, disques...).
- Des biens matériels et des biens immatériels.

D'autres critères sont à prendre en compte comme :

- La plus ou moins grande nécessité de la présence physique d'un vendeur dispenser des conseils au client.
- La pondérabilité du produit (emportable par le client, livrable au client par la poste ou par transporteur).

- La disponibilité du produit et les délais de livraisons

### **Le multicanal une stratégie populaire, utile et profitable**

La stratégie multicanal semble gagner du terrain<sup>6</sup>. En 2004, aux États-Unis, 37% des entreprises avaient recours conjointement au catalogue, à Internet et à la vente en magasins pour commercialiser leurs produits,<sup>7</sup> contre 26% en 2003.

Selon une étude réalisée par Médiamétrie/Netrating pour le compte de la FEVAD, le magasin reste un élément important d'un système de vente pour les cybermarchands qui veulent éviter l'évasion de leur clientèle du net vers les magasins. En effet, au premier trimestre 2006, 47% des internautes ont consulté un site Internet avant d'effectuer un achat en magasin contre 41% un an plus tôt.

Les acheteurs qui utilisent plusieurs canaux pour réaliser leurs achats dépensent 20 à 30% de plus que ceux qui n'utilisent qu'un seul canal car la multiplication du nombre de points de contacts permet de stimuler les ventes.

---

<sup>6</sup> Voir article du journal du Net sur <http://www.journaldunet.com/0510/051020multicanal.shtml>

<sup>7</sup> Journal du net [www.journaldunet.com/04\\_ecommerce/ecom\\_multican\\_us.shtml](http://www.journaldunet.com/04_ecommerce/ecom_multican_us.shtml)