

# Tribune GRANDE CONSO

à retrouver sur [www.olivierdauvers.fr](http://www.olivierdauvers.fr)

VOUS ÊTES **12227**  
CADRES DE LA GRANDE CONSO  
À RECEVOIR "TGC"

N° 122 FÉVRIER 2013  
TGC - Editions DAUVERS  
21, rue de la Poterie - 35200 RENNES  
02.99.50.18.90 - [olivier@olivierdauvers.fr](mailto:olivier@olivierdauvers.fr)

LE BLOGNOTES DU 18 FÉVRIER

## Comme une espèce d'évidence qu'il faut accepter

**LES FAITS.** Vendredi, la Fnac a publié des résultats en recul : ventes en baisse de 2,5 % et résultat en chute libre de 23 %. Le même jour, Darty lançait un avertissement sur résultat.

La Fnac résiste-t-elle vraiment, comme l'a encore assuré vendredi Alexandre Bompard, son PDG ? Ou recule-t-elle, comme les résultats 2012 le laissent à penser... ? L'an dernier, le chiffre d'affaires a une nouvelle fois reculé : - 2,5 %. Surtout, les profits s'effritent régulièrement : 188 millions d'euros en 2010, 103 millions en 2011 et 79 millions en 2012. Une pente dangereuse ! La Fnac demeure certes une entreprise rentable mais... pour combien de temps ?

Interrogation similaire pour Darty qui, le même jour que la Fnac - hasard du calendrier ! -, rendait publiques ses performances commerciales pour le troisième trimestre de son exercice clos le 30 avril, incluant donc les fêtes de Noël : - 2,5%. Et, là encore, les bénéfices ne seront pas à la hauteur des espérances : en-dessous de la fourchette basse attendue par les actionnaires



(30 millions d'euros) a averti Darty. En cause : la bataille sur les prix à laquelle se livrent toutes les enseignes. Bataille qui a déjà laissé Virgin sur le carreau il y a quelques semaines. Ou encore Surcouf l'an dernier.

**Les marchés les plus web-perméables ne seront, à terme, que des niches off-line.**

Si les situations de Virgin, Surcouf, Darty ou la Fnac sont certes différentes (ne serait-ce que par la taille des affaires), le mal est le même : la "web-perméabilité commerciale" (lire en p. 2). En clair, une porosité différente des marchés à la fuite des achats on-line. Pas de chance (ou de vision), ces enseignes y sont plus particulièrement exposées. D'ailleurs, leur

activité on-line en profite (388 M€ pour la Fnac par exemple) mais sans pour autant compenser le recul off-line. Car il y a une espèce d'évidence qu'il faut bien accepter... Certains marchés, à la web-perméabilité avérée, sont condamnés à n'être plus, à terme, que des niches. Et les retailers d'accompagner, par la baisse lente mais régulière de leurs ventes, un mouvement inéluctable. Car, une nouvelle fois, l'histoire du commerce est implacable : toute forme de vente accroissant singulièrement la valeur pour le client (souvent par la baisse des prix mais pas uniquement) devient dominante, au détriment des circuits en place, irrémédiablement marginalisés. Et sur l'essentiel

des marchés couverts par Darty ou la Fnac, le web-marchand améliore la valeur-client. Soit en baissant les prix (produits dématérialisés ou à haute valeur de stock) ; soit en augmentant le niveau de service (largeur d'offre, disponibilité, etc.).

**Les révolutions ont rarement été initiées par les acteurs en place**

Autres enseignements de l'histoire :  
1) La bascule d'une forme de vente à une autre est lent. Très lent même. Car elle induit des changements de comportement face auxquelles tous les consommateurs ne sont pas égaux. Cela ne rend pas la bascule moins inéluctable pour autant. Juste moins douloureuse à court terme.  
2) Rarement les acteurs en place ont été les plus pro-actifs pour s'inscrire dans la révolution qui s'annonçait... Précisément parce qu'elle menaçait la valeur de leurs actifs. Il y a 50 ans par exemple, l'hyper a été inventé par de nouveaux acteurs, Carrefour et Auchan, et non par Casino. Il y a 15 ans, en France, c'est bien Cdiscount qui a initié le web-marchand et non la Fnac. Qui le paye à présent. Et sans doute davantage encore demain.

Olivier Dauvers

La web-perméabilité par l'exemple >>> Pages 2 à 4 >>>

### Vient de paraître Tranches de vie commerciale

Nouvelle édition 2013 84 p.

Une année à arpenter les magasins, décoder les stratégies des enseignes, épilucher les prospectus.

**A LIRE :** le bêtisier de l'année, les bonnes et les mauvaises pratiques merchandising, les initiatives marketing, etc.

"Illustrations 100 % terrain !"

Réservations et commandes en nombre : [olivier@olivierdauvers.fr](mailto:olivier@olivierdauvers.fr)

LIBRE ET CAUSTIQUE  
DEPUIS 2005



Pour les commerçants *off-line*, la “web-perméabilité” est une approche très pragmatique qui vise à anticiper, rayon par rayon, le risque d’une bascule *on-line* du marché. Et permet donc d’identifier ceux sur lesquels il est pertinent d’investir (ou non). Pour déterminer la web-perméabilité d’un produit/d’un rayon, passez-le au crible de ces 5 critères...

1

## Dématérialisation ?

C’est le critère le plus évident. Dans le cas d’un produit dématérialisable (musique, vidéo, etc.), le e-commerce casse la structure de coût puisqu’il supprime une étape dans la chaîne. Nul besoin de graver, emballer ou transporter un CD pour vendre un morceau

de musique. En cassant la structure de coût, le e-commerce en devient automatiquement plus compétitif que les formes de vente physique. Et l’histoire démontre clairement que toute nouvelle forme de vente qui bouleverse à ce point la chaîne de valeur devient dominante. Trop sou-

vent cependant, la réflexion sur la web-perméabilité s’arrête à la dématérialisation. Or, même des produits non dématérialisables peuvent avoir une web-perméabilité élevée parce qu’ils répondent à d’autres critères favorables (les critères suivants).

2

## Rapport poids-prix ?

Le rapport poids-prix conditionne l’impact du coût de la livraison sur le prix du produit. Donc l’acceptabilité économique de la vente à distance.

De manière certes simpliste, la web-perméabilité d’un pack de Cristalline est nulle : 9 kilos pour une valeur de 1 euro, et un coût de livraison équivalent à

plusieurs fois la valeur du produit ! Ce qui est exactement l’inverse de nombre de produits hi-tech.

3

## Valeur de stock et cycles de vie

Ce troisième critère intègre la valeur intrinsèque des produits (quelques euros, dizaines d’euros ou centaines d’euros) et leur rapidité d’obsolescence. Une catégorie de produits se caractérisant par des prix élevés ET un renou-

vellement très rapide de l’offre avantagera les formes de vente mono-point de stock (e-commerce) vs les formes de vente qui sont par définition multi-points de stock (hypers ou GSS). Le coût relatif du stock sera en effet moins

important donc la capacité à vendre moins cher plus avérée. A défaut de “casser” la structure de coût (à l’image de la dématérialisation), ce critère peut “bousculer” la structure de coût.

4

## Prédétermination de l’achat ?

Lorsqu’un achat est parfaitement prédéterminé (jusqu’au produit précis), le rôle du magasin est uniquement transactionnel. Et donc en rien expérientiel (voir ci-dessous). Pour un rôle purement transactionnel, la valeur

apportée par le e-commerce est objectivement supérieure : accessibilité 24/24, non-déplacement, praticité, disponibilité plus probable (liée à une concentration du stock en un point vs plusieurs), largeur d’offre, etc. C’est, par

exemple, ce qui explique la rapide bascule on-line du livre, alors que le produit n’est pas (encore) réellement dématérialisé. Pour une part non négligeable des achats, le livre répond en effet à une logique d’achat prémédité à l’article.

5

## Valeur de l’expérience d’achat ?

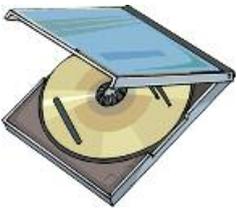
C’est la question du rôle expérientiel du point de vente. Pour quelle raison un client continuera-t-il à acheter tel produit en magasin au-delà du fait qu’il y soit disponible ? Pour certaines catégories de produits, il est ainsi impor-

tant, voire crucial, d’essayer, de toucher, de voir, de sentir. Bref, de donner une sensorialité à l’expérience d’achat. Et malgré les objectifs progrès (e-merchandising, 3D, etc.), le e-commerce est, par définition, moins efficient que le

magasin. Simplement car en matière de sensorialité, le réel supplantera toujours le virtuel.

Voici présentés pour quelques marchés des niveaux de web-perméabilité différents. Au-delà de l'avis formulé pour chaque marché, il est nécessaire de retenir avant tout la grille d'analyse et son fonctionnement. Et accepter l'idée qu'il faut regarder les généralités de chacun des marchés et non leurs exceptions.

## CD MUSIQUE



### Dématérialisation

Oui Non



### Rapport poids/prix

Faible Fort



### Valeur de stock / Cycles de vie

Forte / rapides Faible / lent



### Prédétermination de l'achat (à la réf.)

Oui Non



### Valeur de l'expérience d'achat

Faible Forte



C'est l'exemple type du marché qui a déjà basculé on-line. Principale explication : la dématérialisation qui a cassé la structure de coûts. Mais ce n'est pas la seule... Pour l'essentiel, il s'agit en effet d'achats très prémédités à l'article. Et le magasin n'apporte que très peu d'expérience d'achat. Ce n'est alors qu'un lieu transactionnel.

**AVANTAGE AU E-COMMERCE.**

## TÉLÉVISEURS



### Dématérialisation

Oui Non



### Rapport poids/prix

Faible Fort



### Valeur de stock / Cycles de vie

Forte / rapides Faible / lent



### Prédétermination de l'achat (à la réf.)

Oui Non



### Valeur de l'expérience d'achat

Faible Forte



Un téléviseur n'est certes pas un objet dématérialisable mais son rapport poids/prix est plutôt avantageux pour la livraison (comparé à de l'alimentaire par exemple !). Surtout, **la valeur de stock est élevée et le renouvellement des gammes rapides**. Régulièrement, les fabricants modifient leurs produits et créent de nouvelles références, obligeant les retailers à déstocker pour restocker.

**AVANTAGE AU E-COMMERCE.**

## BIJOUX



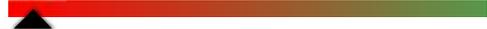
### Dématérialisation

Oui Non



### Rapport poids/prix

Faible Fort



### Valeur de stock / Cycles de vie

Forte / rapides Faible / lent



### Prédétermination de l'achat (à la réf.)

Oui Non



### Valeur de l'expérience d'achat

Faible Forte



Un exemple de marché où la valeur de stock est élevée mais les cycles de vie des articles plutôt longs. Surtout, **la prédétermination de l'achat est faible. La décision d'achat est la conséquence de "l'essayage", de la comparaison, bref de l'expérience d'achat**. Laquelle prend donc une réelle valeur.

**AVANTAGE AUX MAGASINS**

## CHAUSSURES



### Dématérialisation



### Rapport poids/prix



### Valeur de stock / Cycles de vie



### Prédétermination de l'achat (à la réf.)



### Valeur de l'expérience d'achat



En dépit du buzz des quelques e-commerçants spécialisés sur les chaussures, les fondamentaux de ce marché laissent à penser que le e-commerce ne sera jamais dominant. La prédétermination de l'achat est faible (sauf sur les marques, précisément le terrain de jeu des Spartoo, Sarenza, etc.) et l'expérience d'achat a une sacrée valeur : ne serait-ce que pour essayer... Spartoo et Sarenza permettent certes le retour sans frais. Mais pas sans coût... Lequel est forcément intégré dans la marge commerciale.

**AVANTAGE AUX MAGASINS**

## ARTS DE LA TABLE



### Dématérialisation



### Rapport poids/prix



### Valeur de stock / Cycles de vie



### Prédétermination de l'achat (à la réf.)



### Valeur de l'expérience d'achat



Dans l'univers non-alimentaire, voilà sans doute le rayon le moins web-perméable. Le rapport poids/prix y est nettement moins favorable à la livraison à domicile que celui des produits hi-tech ! Sans compter que les produits achetés sont très rarement prédéterminés à l'article près et sont donc la conséquence de l'expérience d'achat.

**AVANTAGE AUX MAGASINS**

## FOOD



### Dématérialisation



### Rapport poids/prix



### Valeur de stock / Cycles de vie



### Prédétermination de l'achat (à la réf.)



### Valeur de l'expérience d'achat



Le e-commerce (dans sa version livraison à domicile) n'a jamais constitué une sérieuse alternative aux points de vente. Principale explication : le rapport poids/prix des articles qui rend la livraison (trop) coûteuse. Donc difficile à accepter pour la majorité des consommateurs. Depuis, l'émergence du drive s'explique précisément parce que le commerçant n'assume plus la livraison ! Et la pénétration du drive est plus forte sur les marchés où l'expérience d'achat n'a que peu de valeur (PGC et Frais LS).

**AVANTAGE AUX MAGASINS**