

Stratégie de distribution

La réaction des firmes traditionnelles (Brick & Mortar) face aux Pure Players

Sommaire

Introduction

Vingt ans se sont écoulés depuis la naissance d'Internet tel que nous le connaissons aujourd'hui. L'univers en ligne a depuis fortement influencé nos modes de vie : il a modifié nos habitudes, gère nos relations interpersonnelles, transmet l'information et va même jusqu'à dicter nos modes de consommation.

Le web est ainsi devenu interactif. De nouveaux usages de l'Internet voient le jour grâce à l'accélération des innovations et la participation des internautes.

Certains ont d'ailleurs su profiter de cet engouement pour développer ce qu'on appelle le e-commerce et les boutiques en ligne se multiplient sur la toile.

Les magasins en dur semblent avoir du fil à retordre.

En effet, le e-commerce influe de plus en plus sur nos comportements d'achat. Les acteurs de la distribution physique doivent donc s'adapter face à ces nouveaux marchés de l'Internet, et articuler leurs offres « physiques » d'une autre manière. Car le constat actuel est que la montée du e-commerce fait souffrir quelque peu les magasins traditionnels.

A priori les Pure Players et les firmes traditionnelles sont deux activités qui se concurrencent. Chacune opte pour une stratégie différente. D'un côté les magasins de l'e-commerce affichent des prix défiant toute concurrence ; de l'autre les magasins « en dur » mettent en avant leur proximité avec le client et la notion de conseil. Tout semble donc opposé ces deux modèles qui ont chacun une politique de prix, une gestion des stocks, une logistique, des moyens, des ressources...qui diffèrent.

Comment les firmes traditionnelles réagissent-elles face aux Pure Players ?

Pour répondre à cette problématique nous allons tout d'abord faire un tour d'horizon de ses deux formats de magasin. Nous définirons chacun des termes et verrons quelles sont les stratégies adoptées, les points forts et points faibles de chacun.

Par la suite nous baserons notre analyse sur deux modèles caractéristiques d'un côté des firmes traditionnelles et de l'autre des Pure Players. Il s'agira d'étudier l'exemple de Barnes & Noble et celui d'Amazon.com.

Par la suite nous mettrons en évidence les forces et faiblesses de ces deux magasins afin d'en dégager et de compléter nos recherches sur les avantages et les inconvénients des firmes traditionnelles et des Pure Players.

Pour conclure nous répondrons à la problématique est envisageant l'avenir de ces deux types de format.

I. Les firmes traditionnelles et les Pure Players

1. Définitions

a. Les firmes traditionnelles

Les firmes du commerce traditionnel vendent des biens « physiques » et disposent de locaux réels. De ce fait, on les appelle plus communément des entreprises « Brick & Mortar » (de l'anglais « Brique et Mortier »).

Le choix d'implantation d'un magasin « en dur » est essentiel puisqu'il tient compte des consommateurs. Ainsi la proximité géographique de l'offre est déterminante quant au choix du consommateur de se déplacer ou non jusqu'au magasin car c'est bien lui qui supporte cette contrainte géographique et les coûts de transport qui en découlent généralement (essence, parking...).

Cependant les firmes traditionnelles ont de plus en plus tendance à se tourner vers la vente en ligne dans un souci d'adaptation.

b. Les Pure Players

Une entreprise Pure Player est une entreprise uniquement virtuelle, par opposition donc aux firmes traditionnelles. C'est-à-dire que toute son activité est développée exclusivement sur Internet. Les Pure Players constituent des sites d'informations pouvant également réaliser des ventes pour le compte de tiers comme par exemple eBay ou Amazon.com. Les magasins du e-commerce ne disposent donc pas de réseau de distribution physique à proprement parlé.

Le choix de recourir à ce type de format peut être motivé par plusieurs critères comme la rapidité de mise en œuvre, toucher une nouvelle clientèle (en réduisant la contrainte géographique imposée aux magasins physiques), la réduction des coûts...

2. La situation actuelle

Aujourd'hui il semblerait que les firmes traditionnelles sont fortement menacées par la montée du e-commerce. Selon une étude publiée par Comscore¹, les consommateurs se tournent de plus en plus vers la vente en ligne. Ce phénomène est d'autant plus flagrant pendant les fêtes de Noël. Ainsi, 36% des personnes interrogées envisageaient fin 2007 de dépenser d'avantage pour leurs achats en ligne, tandis que 20% pensaient augmenter leur panier moyen dans les magasins physiques.

Le commerce en ligne progresse plus rapidement que les ventes traditionnelles notamment grâce à une meilleure connaissance et maîtrise de l'outil internet et au fait que les ménages sont de mieux en mieux équipés. Selon une étude de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD), les dépenses enregistrées sur le net en France ont augmenté de plus de 2,3 milliards d'euro entre les premiers semestres 2007 et 2008 ; passant de 7,7 milliards d'euro à 10 milliards. Ces dépenses concernent majoritairement les produits textiles mais aussi l'électronique grand public, les produits culturels et les voyages. Ainsi, parmi les sites de ventes les plus visités se trouvent le site de ventes aux enchères américain eBay (plus de 10 millions de visiteurs), suivis par son confrère français PriceMinister (6,4 millions), mais aussi lastminutes.com, alapage.com ou encore Amazon.com.

L'e-commerce confirme donc son statut de canal de distribution de masse et renforce ses positions sur le Web en affinant les stratégies multicanaux. Ainsi le secteur de la distribution en ligne devrait représenter en 2010 un chiffre d'affaires de 30 milliards d'euro :

« La conjoncture incite à la prudence, mais pour le e-commerce le réservoir de croissance existe. Si le rythme de croissance du nombre d'internautes se maintient et le montant moyen d'achat ne ralentit pas trop, les ventes du commerce en ligne devraient progresser de 25 % en 2009 par rapport à 2008 à 25 milliards d'euro et de 20 % en 2010 à 30 milliards. »

Marc Lolivier, délégué général de la FEVAD.

Face à cela, de plus en plus de magasins physiques se tournent vers l'Internet puisque plusieurs solutions plus ou moins adaptées s'offrent à eux : sites de petites annonces, plateforme e-commerce (eBay...), solutions hébergées, solutions Open Source ou développement e-commerce personnalisé.

¹ Etude réalisée en 2007 en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.

Dans tous les cas, si une firme traditionnelle souhaite se lancer à la conquête de l'Internet elle doit proposer des prix concurrentiels, livrer ses produits dans les meilleures conditions et dans les meilleurs délais car ce sont là les principaux critères permettant une réelle activité de commerce en ligne.

Néanmoins il reste bien des firmes traditionnelles. Leur force marketing est basé sur :

- Le service client : *présence de vendeurs, importance de l'accueil et du conseil.*
- Les produits : *il est possible de toucher/tester/essayer les produits.*
- Les promotions : *les magasins multiplient les offres qui poussent à l'achat (3 livres achetés le 4^{ème} est gratuit, 1 produit acheté le 2^{ème} moitié prix...).*

Les firmes traditionnelles disposent donc d'avantages « concurrentielles » vis-à-vis des Pure Players. En effet, les études marketing ont démontré que la prise en main d'un produit constituait une 1^{ère} étape d'appropriation ce qui favorise l'achat. De plus le fait de proposer une boutique, d'avoir une existence physique, constitue un avantage indéniable car les consommateurs peuvent la visiter, savent où la trouver et on l'assurance d'avoir sur place quelqu'un face à eux à même de les renseigner.

Au travers des définitions d'une firme traditionnelle et d'un Pure Player, et en nous appuyant sur nos recherches sur la situation actuelle de ces deux formats de commercialisation, nous avons mis en évidence l'existence de difficulté pour les magasins en dur.

Il leur est, à l'heure où l'Internet est sur toutes les lèvres, indispensable de s'adapter et de renforcer leurs avantages.

Par la suite nous allons donc prendre deux modèles pour exemple, afin de mieux appréhender les outils stratégiques de chacun. Ainsi nous pourrons synthétiser les avantages et inconvénients de chacun des formats.



II. Les deux modèles étudiés

1 Le cas de Barnes & Noble

a Historique :

Le libraire américain Barnes&Noble, qui est aujourd'hui le premier vendeur de livres de la planète, trouve son origine en 1873, lorsque Charles M. Barnes a lancé un livre d'affaires à son domicile à Wheaton (Illinois).

En 1965, Leonard RIGGIO qui est l'actuel président de la société, a créé le Student Book Exchange (SBX) dans le quartier de Manhattan qui est rapidement devenu l'un des meilleurs de New York, connue pour la qualité de son personnel, son large choix et un excellent service.

Dans les années 1970, l'entreprise de M. RIGGIO prospère avec notamment l'acquisition de Barnes&Noble. Puis, l'entreprise a été le premier libraire des Etats-Unis à faire de la publicité à la télévision. Diffusée dans le marché de New York, les publicités de Barnes&Noble avec le "Of Course! Of Course! " ont remporté des prix si mémorable que les clients s'en souviennent encore eux.

Puis, l'acquisition de « Marboro Books » a donné à Barnes&Noble une place croissante dans la vente par correspondance, ce qui a servi de plate-forme pour atteindre des clients au niveau national. Cette activité a servi de laboratoire et a incité le groupe à publier ses propres livres pour la vente.

En 1987, l'entreprise a réalisé sa plus importante acquisition avec l'achat de B. Dalton Bookseller of Dayton Hudson. Cette acquisition de 797 librairies permet à l'entreprise de s'imposer sur la scène nationale en devenant la deuxième plus grand libraire des Etats-Unis.

En 1993, Barnes & Noble est devenue une société cotée en bourse.

La société a élargi sa capacité d'édition grâce à deux acquisitions :

- En 2001, Barnes & Noble acheté « SparkNotes.com », l'un des principaux sites Web d'aide à l'étude, en offrant gratuitement l'accès en ligne à la littérature des notes et plus de 1000 guides d'étude sur tout de la littérature à la chimie à l'informatique.

Sparknotes converti ses guides d'étude en haut de la page d'impression des publications, et ils sont rapidement devenus best-sellers.

- En 2003, Barnes & Noble acheté « [Sterling Publishing](#) », l'un des 25 premiers éditeurs de l'Amérique et de l'industrie de plus important éditeur de livres pour les amateurs, avec plus de 5000 titres dans les domaines du savoir-faire, de l'artisanat, de conception de maison, la cuisine et la santé.

c. Site internet

Ce site contient plus de titres que n'importe quelle autre librairie en ligne. Pour permettre à ses clients de trouver exactement le livre qu'il recherche sur le site internet, l'entreprise dispose d'un moteur de recherche efficace puisqu'il répond en quelques secondes au plus.

De plus, elle propose des descriptions, des critiques et des extraits, en plus des recommandations et commentaires des éditeurs sur des centaines de milliers de titres. Cela est également complété par des biographies d'auteurs et des interviews audio et vidéo exclusives. Taking advantage of vast warehouses across the United States, we stock over 1 million titles for immediate delivery -- that's more titles than any other online bookseller. With so many titles, it is vital to give customers an easy way to find precisely the books they are looking for. Ensuite, il y'a également un espace dédiée aux enfants avec des livres, vidéos et musique qui sont répartis en fonction de l'âge et des recommandations.

Leur « Music Store » a été désigné le meilleur du Web par Forbes.com. The premier site for Classical, Jazz, Rock, and World music, the store's rich content includes exclusive interviews, free downloads, over 1 million sample audio clips, nearly 100,000 music reviews, and a roster of 40,000 artist biographies. Il inclut des interviews exclusives, des téléchargements gratuits, plus d'un million d'échantillons audio, des clips, ainsi qu'un fichier de 40000 biographies d'artistes.

De même, le groupe a consacré un espace « DVD&Video Store » sur son site pour en faire une destination de choix pour les cinéphiles où ils peuvent regarder des résumés...

Barnes & Noble.com has also created a number of thorough, easy-to-use, market-En ce qui concerne les livraisons, elles peuvent être effectuées dans les trois jours ou moins suite à une commande de 25\$ ou plus sur certains articles : c'est le « FAST and FREE DELIVERY ». En

effet, le groupe Barnes&Noble dispose de vastes entrepôts à travers les Etats-Unis, ce qui lui permet de stocker plus d'un million de titres pour une livraison immédiate.

d. specific stores, including ; and the .More than Books is the ideal destination for anyone looking for the best in children's books, videos, and music. With DVD skyrocketing in popularity, our 's 40,000 titles make it the destination of choice for movie lovers, whether they enjoy Blockbusters, Art House rarities, or Kids favorites. Our has been named the Web's best by Forbes.com. Barnes & Noble.com Makes Shopping Easy
Aménagement des magasins

La plupart des magasins ont construits un lieu spécifique pour accueillir un café Starbuck, des articles de boulangeries, des sandwiches..., permettant ainsi à leurs clients de se détendre, de passer plus de temps au sein de leurs magasins.

e. Fidélisation de la clientèle :

Barnes & Noble fournit la possibilité à ses clients de devenir membre, ce qui leur permet des économies supplémentaires. Ces membres acquièrent une carte de membre de \$25, qui est valable jusqu'à la fin du même mois de l'année suivante. Par exemple, une carte acquit le 7 janvier 2008, expirera le 31 janvier 2009. Chaque nouveau membre de la carte de fidélité reçoit un coupon pour un supplément de 15% de remise sur un article acheté en ligne. De plus, un membre peut économiser 40% sur les bestsellers, 20% sur tous les livres destinés aux adultes qui ne sont pas eux-mêmes l'objet de réduction, et 10% sur tout le reste (sauf les cartes cadeaux, honoraires, et une autre carte de membres). Barnes & Noble a aussi un programme de remises qui concerne les produits éducatifs.

Il est important de noter que le libraire américain n'est pas épargné par la crise actuelle puisqu'il a annoncé la suppression de 100 emplois dans ses sièges administratifs. Cette mesure complète celle de la diminution d'ouvertures de nouveaux magasins et de la mise en œuvre de synergies entre les activités de distribution en magasin et en ligne. Durant la Holiday Season (novembre et décembre), le groupe avait enregistré une baisse de plus de 5% de ses ventes à 1,1 milliard de dollars avec un repli de 7,7% à magasins comparables.

3. Le cas d'Amazon.com

a Présentation générale

Amazon.com est une entreprise de commerce électronique, créée en 1995 par Jeffrey Peston Bezos. Diplômé à l'université de Princeton en 1986 il a travaillé comme analyste financier chez D.E Shaw & Co à Wall Street avant de fonder son premier site *amazon* en juillet 1995 à Seattle. Jeffrey Peston Bezos est donc le fondateur mais aussi le PDG d'*amazon*. L'ascension du site est fulgurante : seulement 2 ans après sa création, l'entreprise est introduite en bourse au Nasdaq à New York. L'explosion de l'utilisation d'Internet au milieu des années 90 va lui permettre de devenir l'un des géants mondiaux sur le marché culturel. En 2005, elle compte 9000 employés pour un chiffre d'affaires d'environ 8,49 milliards de dollars. Toute son activité se réalise ainsi grâce à un seul moyen de distribution : Internet.

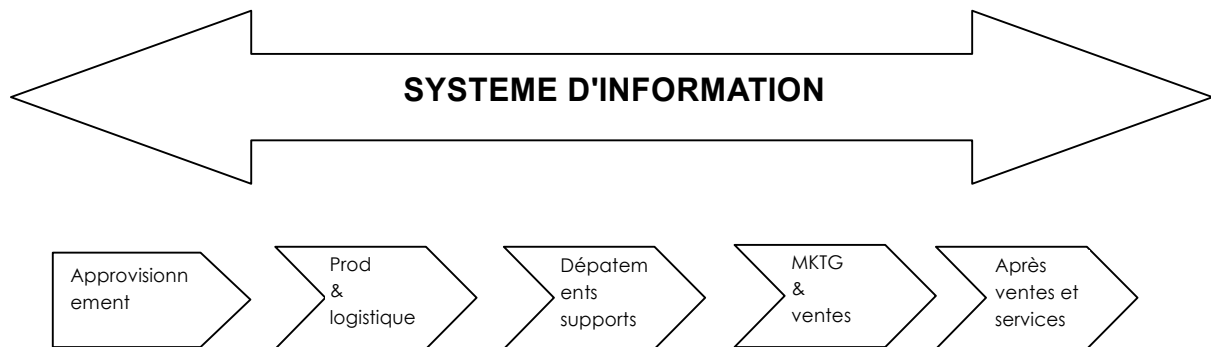
« *La plus grande librairie du monde* » : c'est ainsi que l'on peut résumer la position d'Amazon.com, dont le secteur d'activité est la distribution spécialisée. Ce site qui figure parmi les leaders mondiaux de la distribution en ligne a comme produit d'excellence la vente de livres en ligne. Il s'est progressivement ouvert aux produits culturels : CD, DVD, jeux vidéo... et propose même depuis 2005 des produits électroniques grand public. Par ailleurs Le groupe développe des activités de vente directe à l'internaute, de vente aux enchères et de ventes pour le compte de société de distribution.

La société Amazon, a donc misé l'ensemble de ses revenus sur sa plate forme technique pendant environ 5 ans avant de tirer des bénéfices. La plate forme technique permet aux clients d'avoir une vue sur la disponibilité des livres en provenance direct avec le stock Amazon lui même, et le stock de petits libraires à travers le monde. Amazon bénéficie donc d'une gamme très étendue en matière d'offre et les revendeurs bénéficient en retour d'un marché ouvert sur le monde, et du savoir faire maison en matière de gestion client. La chaîne de valeur crée ici permet à tous de trouver son compte: les clients satisfaits de trouver l'introuvable, la société mère qui prend une commission au passage et le libraire qui vend bien son stock. Aujourd'hui Amazon reproduit et fait évoluer ce business model vers d'autres secteurs que le livre (APN compris) et s'est spécialisée dans la mise en relation des clients avec les vendeurs en lignes (qu'ils soient purement virtuels ou clicks and mortar). L'avantage compétitif de la société n'est pas uniquement basé sur sa capacité à innover et à anticiper les changements mais aussi sur son habilité à gérer sa relation client et fournisseurs pour

imaginer des mécanismes d'échanges. Une plate forme technique est un élément central mais elle ne vaut rien sans les utilisateurs.

f. La chaîne de valeur

Revenons à présent sur la chaîne de valeur de la société Amazon qui va nous permettre d'identifier les sources de ses avantages concurrentiels.



Chaîne de valeur d'Amazon

L'approvisionnement

Les achats sont effectués chez les grossistes dès que la commande est passée en ligne par le client. Amazon diminue ainsi ses coûts de stockage et ses frais de gestion du stock. La société ne paie ses fournisseurs qu'en moyenne 1 mois et demi après la passation de la commande.

Amazon a ainsi passé des accords de partenariat avec 3 grossistes qui lui permettent d'avoir une large palette de choix (valeur ajoutée du site Internet par rapport à une librairie classique ou l'espace rétrécit l'éventail de livres).

► *Création de valeur :*

- pas de frais généraux ni de maintenance
- gestion des achats/ventes par SI permet un gain annuel important (estimé à 25 milliards de \$)

La logistique

Ces accords avec les grossistes permettent d'avoir une base de données commune pour faciliter les échanges (flux physiques et flux d'informations). Pour satisfaire au mieux ses

clients Amazon possède également 11 plateformes de stockage pour les grosses demandes. Le système est donc entièrement informatisé.

► *Création de valeur :*

- pas de frais de main-d'œuvre liés à l'entrée des données clients ; grâce à l'intégration des SI (système SDI), gain financiers.

Les départements supports :

Les atouts du Knowledge Management (gestion des connaissances) sont difficilement quantifiables mais ce pôle occasionne sans aucun doute un gain de temps formidable pour la gestion et la diffusion de l'information et des compétences. Les échanges et les partages de document sont ainsi facilités grâce au travail collaboratif effectué en interne et avec les partenaires d'Amazon.

Le but du Knowledge Management est également de satisfaire et d'informer les clients. Ainsi, Amazon se doit d'avoir une excellente gestion informatique. La sélection collaborative, un de ses atouts qui permet d'enregistrer des données propres à chaque client et de lui proposer ensuite des produits selon son goût, est gérée par une base de données des plus complexes qui se doit de fonctionner parfaitement, car c'est sur ce mode de gestion que repose le succès d'Amazon. Certaines informations personnelles du client sont donc enregistrées lors d'un premier achat ce qui lui facilitera les procédures lors de ses futurs achats et finalement « un seul clic » suffira à valider sa commande.

► *Création de valeur :*

Intégration de l'information clientèle dans chaque département de la société permet :

- de réduire les coûts de main-d'œuvre.
- de planifier toutes les tâches entre l'achat en ligne et la livraison du produit au client (=création d'une valeur ajoutée en terme de qualité de service rendu au client).
- utilisation de ces données par les service marketing pour la fidélisation des clients.

Marketing et vente :

Amazon se distingue, tout d'abord par la nature de ses ventes qui sont des biens de consommation traditionnels sur Internet et également par la simplification du processus d'achat.

En effet, Amazon met tout son savoir faire technologique pour que le client conserve une image rapide et agréable de son achat. De ce fait, toutes les informations personnelles du client sont enregistrées sur le bon de commande lors du premier achat de celui-ci. Lors de sa prochaine connexion « un seul clic » suffira à valider sa commande.

Toutefois, Amazon doit gérer son image de marque pour attirer de nouveaux consommateurs. C'est pour cela qu'elle s'alloue un budget publicité très important afin de maximiser sa communication en ligne. Elle contracte d'ailleurs environ 40 000 partenariats d'exclusivité avec plusieurs sites Web qui lui permettront de mettre un lien publicitaire actif sur leur site.

De plus, afin de répondre au mieux à la demande, Amazon adopte une stratégie de diversification du produit. La gamme de produits s'élargit donc sur les disques, vidéos, produits électroniques, de jeux et de jouets et dans le futur l'intégration des abonnements magazines et des forfaits de voyage.

► *Création de valeur :*

Par la BDD on arrive à différentes actions commerciales mises en place pour :

- Fidéliser la clientèle existante
- Atteindre de nouveaux clients

Après-ventes et services :

Au travers de la chaîne de valeur il apparait finalement, que l'objectif n'est pas d'attirer le consommateur mais de le retenir. Amazon en a bien compris l'enjeu et pour ce faire, au sein du département SAV, ils ont su opter pour un processus de e-marketing direct et de sélection collaborative : une intégration directe des NTIC afin d'optimiser et maximiser la fidélisation.

Il s'agit, suite à une commande électronique de la part du client, de demander ses centres d'intérêts afin de personnaliser, par la suite, ses prochaines commandes et de créer chez lui un besoin particulier en adéquation avec ses loisirs.

Le cheminement adopté par Amazon est simple : facilité d'achat en ligne avec un enregistrement sécurisé des données. Mais au-delà du simple fait de pouvoir faire des

suggestions à ses lecteurs, Amazon a optée pour une stratégie de relation étroite entre le client et l'entreprise. En effet, par le biais d'un espace personnel, le lecteur à la possibilité de laisser des critiques, qui pourront être lues par les autres internautes.

Amazon a également mis le point sur le développement et intégration de nouvelles technologies permettant de proposer de nouveaux services aux lecteurs (soit en s'associant à d'autres sites, soit en créant de nouveaux services) :

- ↳ pense bête anniversaire
- ↳ rappels opportuns
- ↳ suggestions de cadeaux...

► *Création de valeur :*

Par un processus d'e-marketing et de sélection coopérative, Amazon arrive à :

- Identifier les besoins du client
- Proposer des nouveaux services pour le fidéliser

g. Le succès d'Amazon

Le succès d'Amazon est notamment du à 3 grands principes : (source www.amazon.fr)

- *La qualité et la richesse du catalogue proposé*, – le site propose sept catégories de produits culturels : Livres, Musique, DVD, Vidéo, Logiciels et CD-Rom, et Jeux vidéo.
- *La simplicité d'achat* – l'architecture simple et claire du site permet aux internautes d'aller à l'essentiel et de trouver ce qu'ils recherchent en un minimum de clics, sans passer par de nombreuses pages. Pour les nouveaux venus, Amazon.com propose différentes rubriques d'aide facilitant leur navigation et répondant aux multiples questions qu'ils peuvent être amenés à se poser.
- *L'excellence du service rendu au client* – le service consommateur est la préoccupation majeure de la société Amazon. Afin d'atteindre le niveau de qualité requis, le site Amazon.com s'est doté d'une équipe de professionnels expérimentés, adossant leur savoir-faire aux technologies les plus avancées : contenu éditorial réalisé par des experts et appliqué à une majorité de produits, délais de livraison garantis, paiements sécurisés, Service Client accessible 7 jours sur 7.

En résumé Amazon.com essaie d'apporter l'exhaustivité, le prix et la qualité de service à ses clients. Il propose donc un large catalogue de produits nationaux ou d'imports pour chaque pays.

Par ailleurs, Amazon possède une expertise forte sur la chaîne logistique. Les clients sont livrés dans le respect de la promesse faite, ce qui génère un taux de satisfaction et de ré-achats intéressants.

h. Forces et faiblesses d'Amazon.com

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie claire de vente sur Internet. ▪ Prix intéressants. ▪ Très bon SAV ▪ Livraison rapide ▪ Connaissance inégalée du commerce électronique donc de ses évolutions probables. ▪ Réputation sur la vente des biens de consommation sur Internet ▪ Grâce à la fidélisation, facilité d'achat (52% ventes => habitués) ▪ Sélection collaborative ▪ Relation privilégiée clients/ entreprise (critiques, avis) ▪ Pratique du JIT (just in time) donc : <ul style="list-style-type: none"> - pas de stocks, - pas de frais généraux (peu de frais de stocks, de maintien, de personnel), ni de frais de maintien, - avance de fond donc très bonne trésorerie ce qui couvre une grande partie de ses frais d'opération (CB) ▪ Position de leader sur la vente par Internet, bonne image de marque ▪ Nombres de liens renvoyant au site très important ▪ Achat de sites complémentaire, création d'un binôme information/vente. ▪ Relation privilégiée avec éditeurs, et autres détaillants en ligne. ▪ Supply Chain performant. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de magasin physique. Amazon perd ainsi une partie des acheteurs potentiels réfractaires à l'achat en ligne ▪ De plus, l'absence de magasins physiques oblige Amazon à investir des montants considérables en publicité ▪ Mémorisation des Numéros de Carte bleue. ▪ Scandale des paiements de la part d'éditeurs pour des suggestions sur leurs livres ▪ Frais de commercialisation très élevé pour le secteur ▪ Situation financière moyenne (dette à long terme). ▪ Faible rentabilité

III. Les firmes traditionnelles face aux Pure Players

1 Tableaux des avantages et inconvénients

Firmes traditionnelles	Pure Players
Avantages	
<p>-Les firmes traditionnelles proposent un suivi client poussé puisque ce dernier peut bénéficier du savoir faire conseil du vendeur au sein du magasin.</p> <p>-Les firmes traditionnelles retranscrivent une</p>	<p>-La zone de chalandise est plus importante, puisque les clients n'ont pas à prendre en compte la distance pour finaliser leurs achats.</p> <p>-Ces entreprises optimisent la gestion des stocks, puisque tout est pris en charge dans</p>
<p>Au travers de l'étude de ces deux exemples caractéristiques pour l'un des firmes traditionnelles (Barnes & Noble) et pour l'autre des Pure Players (Amazon.com) nous avons pu mettre en évidence les stratégies et outils marketing utilisés. Ainsi nous avons pu dégager les points essentiels de chaque type de format de commercialisation.</p> <p>C'est pourquoi dans une dernière partie nous nous sommes attachés à synthétiser les avantages et inconvénients des firmes traditionnelles et des Pure Players.</p>	
<p>D'après Dia-Mart et Nouveau Monde DDB, l'enquête démontre qu'avant de constituer un simple magasin de plus, le site marchand est avant tout un booster d'attractivité de l'enseigne et des points de vente.</p>	<p>publicitaires sur internet ; ainsi, les coûts ne sont pas très élevés. De plus, ce type d'entreprise à l'avantage de proposer une mise en œuvre rapide. Sur le long terme, les investissements sont moins importants</p> <p>-Ces entreprises exercent leur activité uniquement sur internet, elles sont donc assez compétitives et tout aussi spécialisées.</p> <p>-Aucune présence de magasins auxquels les clients peuvent se référer en cas de problèmes. Ces sites d'informations diffusent leur contenu exclusivement en ligne, sans support imprimé</p> <p>-Le commerce par internet rencontre un succès grandissants puisque la clientèle est de plus en plus importante étant donné que les comportements d'achat changent</p> <p>-Ce type d'entreprise concentre ses activités sur un seul métier ou en tout cas sur un seul</p>

	<p>secteur d'activité. Les pure Players sont donc souvent bien spécialisées.</p> <p>-Permet une navigation agréable qui met facilement le produit en avant. De plus, les pure Players présentent les produits de manière exhaustive, ce qui propose au client un choix plus simple.</p>
Inconvénients	
<p>-Les firmes traditionnelles demandent une remise en œuvre beaucoup plus longue puisqu'il faut prendre en compte l'installation dans les locaux...</p> <p>-Lors du passage des clients, les firmes traditionnelles peuvent être victimes de quelques changements au niveau de la mise en rayon.</p> <p>-La visibilité des clients pour une firme traditionnelle est beaucoup moins importante que pour les pure Players.</p> <p>-Les bricks and mortar vont être amenés à stagner puisque les nouveaux comportements d'achats se manifestent par l'achat de produits à distance à partir du domicile.</p>	<p>-Les pure Players représentent une peur chez le client concernant la sécurité de paiement. En effet, plusieurs clients, en payant par internet, ont été victime d'escroqueries dues à des piratages informatiques.</p> <p>-Le service après ventes est aussi plus délicat à gérer via les pure Players étant donné que les clients ne sont pas face aux vendeurs directement.</p> <p>-Plus largement, les pure Players n'ont pas encore acquis la confiance de tous consommateurs, notamment les générations plus anciennes qui souvent redoutent l'utilisation d'internet concernant les achats.</p> <p>-Une stratégie de pure Players coûte cher au niveau de la veille technologique, de l'investissement en R&D et de l'implication de chacun dans les nouvelles technologies.</p>

4. Comment Barnes & Noble a contre-attaqué face à l'arrivée des Pure Players?

Tout d'abord, face à l'engouement croissant de l'achat par le biais d'internet, Barnes and Noble a lancé sa première contre attaque en ouvrant son site internet en 1997. En effet, de cette manière l'entreprise utilisa la même force que ses concurrents afin de se mettre en avant.

Dans un second temps, Barnes & Noble a contre attaqué grâce à son atout principal face à ses concurrents Pure Players : le point de vente. En effet l'entreprise, pour continuer à s'attirer une clientèle fidèle, décida de transformer ses magasins en lieux de vie chaleureux et confortables. C'est donc en 1993 que le magasin de Springfield dans le New Jersey fut le premier à accueillir un café Starbucks. Depuis cette période, ce sont tout les magasins Barnes and Noble qui ont comporté un café puis des chocolateries, des articles de boulangeries, et autres produits spéciaux...

Sous le succès de ces cafés Starbucks, Barnes and Noble décida, toujours dans l'esprit d'améliorer le bien être de ses clients, de fournir le Wi-Fi dans les cafés de certains magasins. Tous les 793 magasins fournissent actuellement le WI-FI, une généralisation qui se termina en 2006.

Après le lancement de son site barnes&noble.com au printemps 1997, puis de multiples accords de partenariat, que ce soit avec AOL ou avec Bertelsmann, le libraire américain a acquis Ingram Book pour 600 millions de dollars en novembre 1998. Filiale du groupe familial Ingram Industries diversifié dans la location de barges, de vidéos, la distribution de matériel informatique et l'assurance, Ingram Book est l'un des principaux grossistes du secteur desservant près de 32 000 détaillants et travaillant avec plus de 9 600 éditeurs. Ingram Book disposant de 11 dépôts installés stratégiquement sur le territoire des Etats-Unis, Barnes&Nobles va ainsi pouvoir livrer en moins de 24 h, plus de 80 % de sa clientèle qu'elle traite via le réseau classique ou Internet. Ayant déjà fait d'énormes efforts pour rattraper son retard vis-à-vis d'Amazon.Com, cette opération devrait également un argument de vente supplémentaire pour Barnes & Nobles. Client d'Ingram Book, Amazon.Com, numéro un mondial de la vente en ligne, se retrouve désormais client de Barnes & Noble.

Ensuite, en 2001, le libraire américain a lancé une section nommée "Barnes & Nobles Digital". Concrètement, il s'agit surtout d'une extension des activités du libraire à celle d'éditeur en ligne. Présentée comme un outil de mise en relation directe entre auteur et lecteur, cette branche numérique permet aux lecteurs de télécharger sur un e-book l'oeuvre d'un auteur qui aura décidé d'être édité en ligne. Son agent, intermédiaire incontournable en matière d'édition aux États-Unis, bénéficiera d'un espace sécurisé pour observer les ventes en ligne de son poulain. La nouveauté est que l'auteur touchera directement 35 % de droits sur la vente de chaque ouvrage en ligne, version électronique, vendus entre 5,95 et 7,95 dollars. A titre de comparaison, Random House propose 25 % de droits aux auteurs.

De plus, le libraire s'est alliée avec l'éditeur de logiciels Adobe en 2001 afin de devenir le seul site extérieur à proposer le nouveau lecteur de livre électronique de ce dernier, Acrobat eBook reader 2.0, qui permet de télécharger des livres électroniques et de les lire sur un écran d'ordinateur.

Puis, récemment, le libraire Barnes&Noble a lancé son réseau social My B&N, qui permet à chaque personne de se créer un profil personnalisé autour des livres que l'on préfère, mais également d'y adjoindre d'autres éléments culturels comme ses films ou ses musiques

favorites. On peut également proposer des chroniques de livres que l'on a apprécié ou non, et d'indiquer ce que l'on est en train de lire, ses derniers achats et le tout est accommodé pour être partagé et échangé via d'autres réseaux.



Le problème majeur pour les firmes traditionnelles est désormais de réussir à garder une clientèle fidèle et de trouver des moyens d'attirer encore et toujours des clients au sein de ses magasins. Barnes and Noble a d'ailleurs insisté auprès de son effectif de force de vente sur l'importance de l'accueil des clients et du savoir faire conseil qu'il faut leurs transmettre. En effet, c'est une des qualités majeurs qui peut permettre à un Brick & Mortar de perdurer et de résister face au succès croissant des Pure Players.

L'autre atout sur lequel Barnes and Noble a voulu s'appuyer est celle de la réduction envers ses clients. En effet, en plus des best-sellers vendus à prix réduit, Barnes & Noble fournit aussi la possibilité de devenir membre ce qui permet des économies supplémentaires aux adhérents. Ces membres acquièrent une carte de membre avec laquelle comme nous l'avons précisé précédemment, un membre peut économiser 40% sur les bestsellers, 20% sur tous les livres destinés aux adultes qui ne sont pas eux-mêmes l'objet de réduction, et 10% sur tout le reste. Une fois qu'une carte d'adhérent a expiré, elle doit être renouvelée et les honoraires remboursés pour que le client puisse continuer à recevoir des remises. Barnes & Noble a aussi un programme de remises qui concerne les produits éducatifs. Ainsi, ce système de carte membre a indirectement pour rôle de satisfaire le client.

5. Les avantages et inconvénients d'une entreprise traditionnelle pour se développer dans le e-commerce face aux Pure Players

Pour faire connaître leur marque neuve et peu connue, les «Pures Players» doivent consacrer un budget important à la communication et à la publicité (autour du site internet). Comme le fait remarquer Benjamin GRANGE, consultant chez FI System, un cabinet de conseil en stratégie internet : « Au cours des deux premières années, les e-commerçants consacrent en moyenne 80% de leur budget à la communication ». Un coût que n'ont évidemment pas à supporter les « Brick&Mortar » qui se lancent à l'assaut de l'Internet puisqu'il dispose de la force de leur marque, déjà installée. Il a par exemple suffi que Darty annonce en octobre 1999, le lancement de son site de e-commerce, en complétant d'un peu de publicités dans ses magasins, pour attirer aussitôt 200 000 internautes par mois, deux fois plus que Marcopoly, son concurrent virtuel, aujourd'hui intégré à Alapage.

A l'ère de la dématérialisation, la librairie traditionnelle se doit d'être capable de vendre en ligne comme en magasin, de conseiller ses clients autant de vive voix que par l'intermédiaire d'Internet ; à savoir que sa présence sur Internet représente en fait une partie intégrante de son magasin et de ses services. En étant capable d'intégrer la vente de livres imprimés et de contenus numériques et d'en assurer la promotion via Internet, la librairie traditionnelle préservera non seulement son leadership sur le marché du livre mais restera également l'interlocuteur privilégié de l'éditeur. Communiquer par Internet comme avoir la capacité d'y effectuer des transactions commerciales n'est pas une alternative au métier de libraire mais bien une complémentarité, voire une persistance, des compétences dudit métier.

La présence aujourd'hui en ligne d'une librairie s'avère donc, tout simplement, nécessaire et normale au regard de l'évolution du commerce de vente au détail, dans une stratégie « Click and Mortar ». *A contrario*, l'absence de la librairie traditionnelle sur Internet soulignerait son isolement par manque de communication et son incapacité à commercialiser sur Internet du livre, qu'il soit sous forme imprimée ou numérique. Cette absence laisserait le champ libre aux librairies virtuelles de poursuivre leur stratégie de conquête de parts de marché.

Le problème majeur qui se pose aux entreprises de formes traditionnelles face à l'arrivée des Pure Players, est de contrer les nouveaux comportements d'achats des clients, à savoir l'achat à domicile, c'est-à-dire sur internet. Pour une entreprise traditionnelle, l'avantage majeur qu'il faut mettre en avant est celui du point de vente mais sous différents aspects. En effet, le savoir faire et le conseil de la force de vente se doivent de ressortir afin de faire pression aux pure player. De plus la transformation du point de vente est une chose essentielle afin que le magasin ne soit plus vu en temps que « point de vente » proprement dit mais en temps qu'espace de vie. Il faut garder en esprit que le site internet n'est qu'un booster d'attractivité du magasin. A l'image de Barnes and noble, de nombreuses entreprises traditionnelles ont le potentiel de se développer dans le e-commerce. En effet, il suffit à ces entreprises de recréer à travers leur site internet, une ambiance et un suivi client semblable à celui présent dans le point de vente. En revanche il est de nos jours inconcevable qu'une entreprise reste concurrentielle en imaginant qu'elle ne soit pas accessible par le biais d'internet qui est aujourd'hui un moyen de communication essentiel dans la société.

Conclusion

L'engouement d'Internet au milieu des années 90 a engendré une utilisation exponentielle du commerce en ligne mondial. Est alors apparue une multitude de sites en ligne tel qu'Amazon. Le véritable problème que nous avons pu mettre à jour à travers ce dossier se traduit par le fait que les Pure Players, ou commerce par internet, prennent petit à petit le dessus sur les « Brick and Mortar », ou firmes traditionnelles, qui elles sont amenées à disparaître.

Toutes les entreprises qui innovent et qui font parler d'elles sur internet sont à une écrasante majorité des *Pure Players*, des entreprises dont l'activité se situe exclusivement sur internet : Amazon, Skype, Ebay

La plupart des entreprises traditionnelles sont encore réticentes à vendre en ligne. Ne sont-elles pas condamnées à mourir, face aux *Pure Players* qui ne vont cesser d'émerger et de prendre des parts de marché ? Les *Bricks and Mortar* sont-elles capables de s'appropriier les technologies de la relation pour exister sur les marchés de demain ? La deuxième chose à retenir est donc la manière dont les entreprises traditionnelles répondent aux Pure Players, c'est-à-dire les moyens qu'elles utilisent pour se développer dans le e-commerce.

De nos jours, les Bricks and Mortar sont en phase de transition et sont amenées à devenir des Click and Mortar afin de rester concurrentiel et de perdurer sur le marché.

Qu'est ce que les firmes traditionnelles peuvent faire face aux Pure Players :

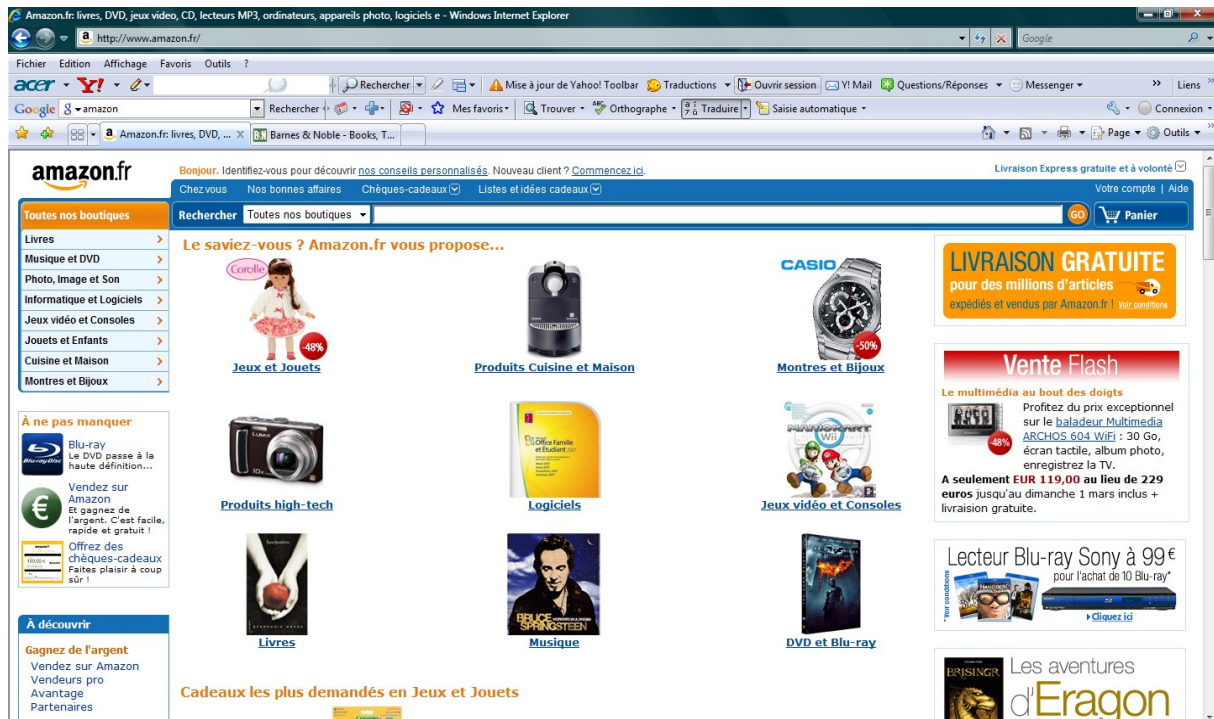
- Certaines se lancent dans la vente en ligne → « click and mortar »
- D'autres encore investissent les sites de ventes comme e-Bay ou Priceminister.
- D'autres cherchent à apporter de la valeur ajoutée au niveau du service client notamment pour favoriser cette relation et sa fidélisation.
- Les libraires ont également la possibilité de recourir à des sites affiliés à de plus grands distributeurs. Cela consisterait par exemple à créer un webzine thématique sur un sujet bien précis et qui serait géré par le libraire (discussions autour du thème choisi, critiques, sélection des 10 meilleurs livres...).

«Le développement d'Internet représente un bouleversement très profond des habitudes de consommation et il serait catastrophique pour un commerçant de ne pas le prendre en compte. »

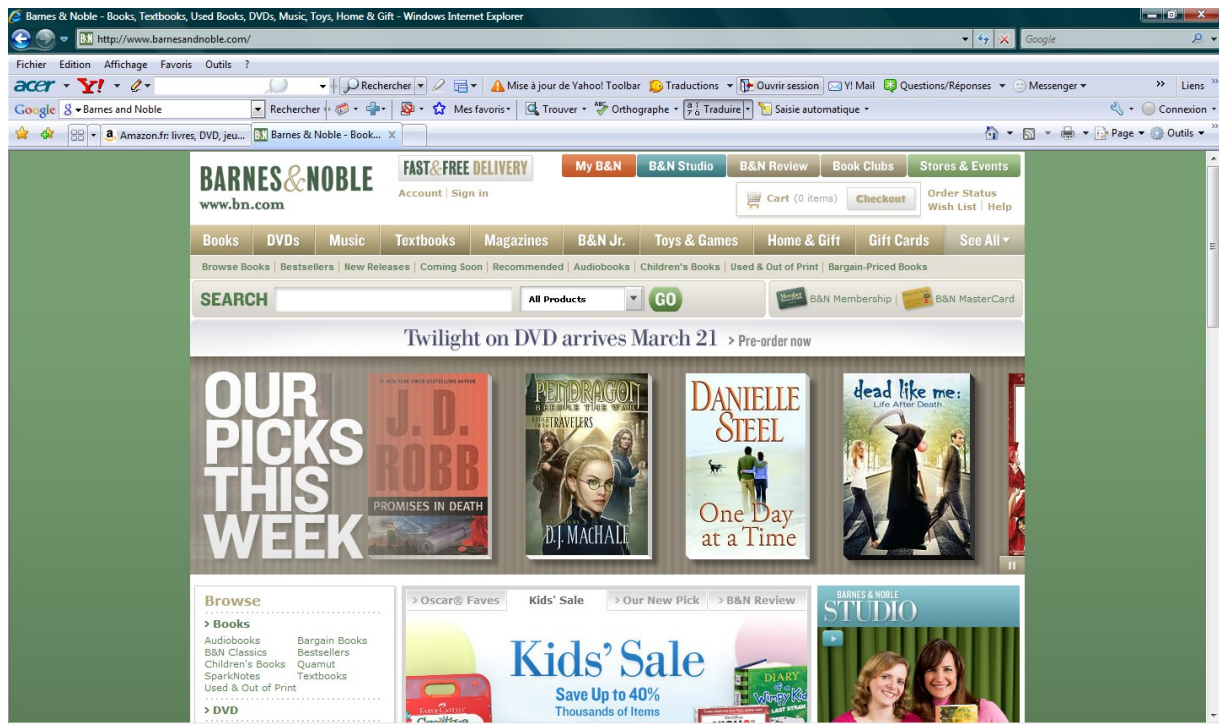
Analyse Guy Raffour, du cabinet de conseil Raffour Interactif, spécialisé dans les études marketing.

Annexes

Imprimé écran de la page d'accueil d'amazon.com :



Imprimé écran de la page d'accueil de barnes&noble.com :



Sitographie

<http://www.actualitte.com/actualite/5522-reseau-social-libraire-bn-partage.htm>

<http://www.internetactu.net/2001/02/07/barnes-noble-devient-diteur-en-ligne/>

<http://www.atelier.fr/type///barnes-noble-vient-racheter-ingram-book-group-22045-.html>

<http://www.lesechos.fr/info/distri/300322986-barnes---noble-va-tailler-dans-ses-effectifs.htm>

http://www.lexpansion.com/economie/actualite-entreprise/harry-potter-plus-fort-que-hulk_100337.html

http://www.lexpansion.com/economie/actualite-high-tech/barnes-noble-com-la-filiale-internet-du-premier-libraire-americain_87958.html

<http://www.20minutes.fr/article/299306/High-Tech-Les-pure-players-s-imposent-sur-le-Net-francais.php>

http://www.barnesandnobleinc.com/our_company/our_company.html

<http://www.amazon.fr>

<http://www.dyn-com.com/dyncom101/dossier1.htm>

<http://www.sebastiencamusot.com/category/concept-pure-player/>

<http://www.accueillirlenumerique.com/2008/06/08/l'opportunité-du-numerique-pour-le-marche-du-livre/>

<http://www.neteco.com/41021-brevet-logiciel-amazon-contre-barnes-noble.html>

<http://www.pcinpact.com/actu/news/40683-amazon-slf-librairies-alapage-frais-de-port.htm>

<http://www.scribd.com/doc/6204893/Etude-Internationale-Des-Differents-Business-Models-Sur-Le-Web>

<http://www.benchmark.fr/catalogue/publication/73/resume/index.shtml>

<http://www.leparisien.fr/economie/le-commerce-en-ligne-en-forte-hausse-09-09-2008-209656.php>