



PAR
JEAN-PAUL CRENN
CHARGÉ DE COURS, IAE
UNIVERSITÉ TOULOUSE CAPITOLE ET
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL¹

E-Commerce et transformation digitale

Les 10 fausses croyances

Le digital et tout particulièrement le e-Commerce sont des domaines d'activité où les promesses non-tenues, les espoirs déçus et les phénomènes de mode sans lendemain sont légion. Le digital, fait bien partie de l'avenir des entreprises, en B2C ou B2B. Le e-Commerce, dans son acception la plus large, en est une partie intégrante et, dans bien des cas, le précurseur.

Les difficultés rencontrées lors de la création ou la mise en œuvre de projets e-Commerce proviennent essentiellement d'un manque de culture et de pratique du domaine. Ce marché est loin d'être mature et stabilisé. Voici ci-après les 10 fausses croyances qui ont cours dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Elles expliquent bien des échecs qui auraient pu être aisément évités.

Les prestataires maîtrisent l'ensemble du e-Commerce

Les technologies liées au digital sont mouvantes et complexes. Cela signifie tout d'abord qu'aucun prestataire, quel qu'il soit, ne maîtrise complètement l'ensemble des facettes du digital. Il ne peut être à la fois compétent en réalisation de site, sécurité Internet, hébergement de sites, référencement naturel, achats de mots clés, stratégie digitale, réseaux sociaux...

Les prestataires ont tous un savoir faire sur la gestion d'un site de e-Commerce

Bien souvent les prestataires techniques ou marketing émettent des avis, prennent des positions, sur des thématiques en-dehors du cœur de leurs champs de compétences. Stratégie, marketing, choix de produits... Ce n'est pas parce qu'un prestataire a des clients et qu'il réalise, même très correctement, sa part des actions qu'il est pertinent en termes de gestion d'une activité du e-Commerce.

Des références clients prestigieuses sont le gage de la qualité d'un prestataire

Il est parfois commode de partir des références client

afin de simplifier la prise de décision quant au choix d'un prestataire. Un processus qui est par nature complexe.

Il faut cependant garder à l'esprit que des références client prestigieuses signifient bien souvent que le prestataire n'a réalisé qu'un petit sous-ensemble de prestations. Et d'autre part que le degré d'exigence des grands comptes est bien souvent en-deçà de celui des PME-ETI : la nécessaire rentabilité des opérations y est moins prégnante.

Votre entreprise ne fera pas l'économie d'une définition précise de ses besoins, permettant la rédaction d'un cahier des charges. En bref, il est nécessaire de savoir précisément ce que l'on veut pour espérer avoir des propositions construites et il est nécessaire de les rendre comparables pour en jauger le prix. En ce qui concerne la comparaison des prix, prenez en compte le fait que les coûts ne s'arrêtent pas lors de la mise en ligne d'un nouveau site, du lancement d'un nouveau système marketing ou d'une nouvelle application. Tout au contraire. La grande majorité des prestataires se construisent des rentes extrêmement profitables par le biais de contrats d'hébergement, de maintenance corrective ou évolutive, de missions d'accompagnement marketing. C'est pourquoi ils peuvent se montrer fortement agressifs quant aux coûts initiaux. Ils savent que le client leur est lié et que la rentabilité viendra par la suite.

Avec le digital, les règles des modèles économiques ne sont plus les mêmes qu'antérieurement

Bien qu'en mars 2001 le professeur en stratégie Michaël Porter ait écrit un texte fondateur et toujours



d'actualité, « *Strategy and the Internet²* », par lequel il montrait que la « nouvelle » économie n'avait rien de nouveau dans ses principes, chaque année, une nouvelle révolution digitale est annoncée, promettant des modèles économiques totalement novateurs. Que nous soyons dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu est certain et cela est dû en partie au digital. Cependant les règles de base des modèles économiques restent bien les mêmes : création d'avantages concurrentiels pérennes, retour sur capital investi, rentabilité des clients...

Le e-Commerce ne coûte pas cher et n'est pas stratégique

Faire du e-Commerce coûte cher. Tout comme ouvrir un magasin en centre ville. Il s'agit bien d'un mode de commercialisation à part entière. Avoir des spécialistes, proposer une logistique performante, concevoir une valeur ajoutée non répliquable, tout cela coûte beaucoup d'argent. En effet, pour proposer des avantages concurrentiels pérennes, l'activité de e-Commerce doit être intégrée dans les processus de l'entreprise. Elle interroge alors l'ensemble de son organisation. Cela a forcément un coût, tout comme les investissements marketing nécessaires pour la promouvoir. La gestion de la relation client doit être du plus haut niveau, qu'elle soit partiellement automatisée ou non. Là aussi les investissements et les coûts de fonctionnement sont conséquents. Bien souvent cette activité e-Commerce s'articule avec d'autres modes de commercialisation (muti canal). Mais avoir une vision unique du client quel que soit son mode d'interaction avec la marque et ses canaux de distribution peut

s'avérer terriblement complexe. Les coûts engendrés risquent alors d'être très élevés. Il est d'ailleurs bien souvent préférable de mettre en place des systèmes d'information évolutifs et de procéder par itération.

Changer de prestataire est sans risque, aisé et peu coûteux.

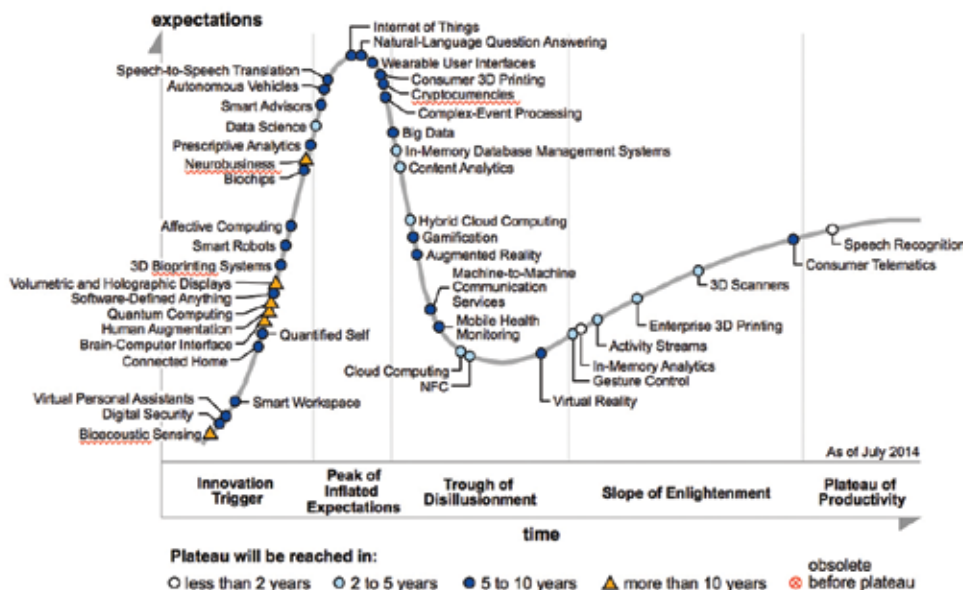
Envisager les conditions de la séparation avec son prestataire avant de signer avec lui le début d'une collaboration s'avère toujours bénéfique. En effet, un plan de réversibilité doit être défini et engagé, dès cette contractualisation. Quels sont les délais et les coûts d'un désengagement ? Quelles sont les données que je vais récupérer ? Est-ce que l'intégralité de l'enrichissement des données me sera transmise ? Sous quel format ? J'ai récemment été témoin d'une entreprise souhaitant quitter son prestataire d'e-mailing (un prestataire de référence sur le marché, ayant de très belles références clients) : le délai pour pouvoir récupérer ses données clients/prospects était de 2 années, le coût se chiffrait en centaines de milliers d'euros.

La sécurité des données est maîtrisée, elle est du ressort du prestataire

Selon l'article 34 de la loi Informatique et libertés : « *Le responsable du traitement est tenu de prendre toutes précautions utiles, au regard de la nature des données et des risques présentés par le traitement, pour préserver la sécurité des données et, notamment, empêcher qu'elles soient déformées, endommagées, ou que des tiers non autorisés y aient accès.* »

La « jurisprudence » Orange montre que le donneur d'ordre a la pleine responsabilité du traitement des don-

Innovation, attentes et productivité



nées, notamment personnelles, de ses clients et utilisateurs. En avril 2014, une faille de sécurité chez un prestataire ayant réalisé des opérations de marketing pour l'opérateur a causé une fuite de données personnelles. La CNIL a sanctionné l'opérateur. La CNIL insiste donc sur l'impossibilité pour une entreprise de se défaire de sa responsabilité sur ses prestataires. Ne sous-estimez surtout pas ce point. Chaque audit de sécurité met en lumière des dysfonctionnements importants dont aucune des parties n'avait conscience.

Il faut être un « first mover »

Être à la pointe de l'innovation est un pari extrêmement risqué. Le « biais du survivant », qui nous fait garder en mémoire uniquement ceux qui ont réussi, nous fait oublier le taux d'échec des innovations. Dans le monde du digital et du e-Commerce ce taux est extrêmement élevé. Mieux vaut alors être un bon « fast follower ». Depuis 20 ans la société Gartner publie une étude sur le battage médiatique autour des nouvelles technologies³. Avec une représentation de leur degré de maturité (voir la situation pour 2014, figure « Innovation, attentes et productivité »).

Quand vous entendez parler d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau modèle économique, référez-vous à ce document. Vous pourrez alors en apprécier le degré de maturité et par-delà le niveau de prise de risque que vous prenez si vous l'adoptez. Voyez où se trouve sur le graphe le Big data ainsi que l'Internet des Objets.

Il est normal de ne pas comprendre.

Décalage générationnel, absence de pratique, référentiel abscons... Il est tentant de se dire qu'il est normal de ne pas comprendre tout ce qui est dit ou même écrit. C'est tout le contraire : il est crucial que vous compreniez. Souvent vos interlocuteurs, sous le couvert de leurs anglicismes, ne maîtrisent pas forcément mieux que vous ce qu'ils énoncent de façon péremptoire.

Dans le même état d'esprit, il est essentiel que votre entreprise ait des outils de mesure de la performance qu'elle maîtrise. Par exemple l'outil statistique Google Analytics ou bien AT Internet. Toute donnée chiffrée provenant d'une action menée doit se retrouver suivie par un tel outil. Les prestataires marketing proposent généralement leurs propres outils de suivi d'actions, d'évaluation de retour sur investissement. Mettez-les de côté : c'est sur vos propres outils que vous devez « voir » ces performances. Si ce n'est pas le cas, les données des prestataires doivent être questionnées jusqu'à ce que le recollage avec vos propres données puisse être fait. Il est intéressant de noter que je n'ai jamais vu jusqu'à maintenant un outil de suivi statistique de prestataire qui soit plus pessimiste que l'outil interne. J'ai récemment fait mener cette étude chez l'un de mes clients car la somme des résultats revendiqués par l'ensemble des prestataires marketing (e-mailing, achats de mots clefs, affiliation...) représentaient 3 fois le chiffre d'affaires réalisé par son site de

e-Commerce. En un mois nous avons pu déterminer quelles étaient les sources profitables d'activité. Et ainsi économiser 2 millions d'euros de budget marketing (soit 25% du budget).

Nous ne sommes pas concernés par le e-Commerce et la transformation Digitale.

Cette liste de fausses croyances vous a peut-être fait penser qu'il est heureux que votre entreprise ne se soit pas lancée dans l'aventure du e-Commerce ou dans la transformation digitale. Or, s'il est vrai que les sites marchands restent précurseurs et exemplaires de la digitalisation du commerce, toutes les activités sont touchées par cette transformation digitale. Aucune entreprise n'échappera à un avenir où les gens et les objets sont interconnectés à tout moment, en tout lieu, avec n'importe quel appareil⁴. Même les activités les plus ancrées dans le réel sont concernées. La médecine (télé-chirurgie) aussi bien que l'agriculture (drones, tracteur sans pilote). Les transports (e-billets, NFC) autant que le BTP (tablettes tactiles sur les chantiers, impression 3D)... Même les restaurants et les hôtels — lieux on ne peut plus « réels » — sont impactés, voire conditionnés, par le digital. Par les plateformes de réservations en ligne ; les comparateurs ; les avis de consommateurs ; les conversations sur les médias sociaux... Ces exemples donnent encore peu la mesure de ce que signifie la transformation digitale pour les entreprises. Le numérique ne touche plus seulement la manière dont on commercialise produits ou services mais l'activité professionnelle dans son ensemble.

Conclusion

Le e-Commerce date du milieu des années 90 et l'explosion de l'activité « digitale » de la première décennie des années 2000. Il est alors normal que ces activités et leurs parties prenantes ne soient pas encore matures. Leur arrogance, leurs jargons, les unes de la presse peuvent faire douter. En fait, ce sont là des artifices de communication mis en œuvre au bénéfice d'offres de services puissants et convaincants. Mais le bon sens, la volonté de comprendre, de croiser les données, la recherche de retour sur investissement sont toujours utiles. Car les modèles économiques et les avantages concurrentiels, s'ils doivent évoluer avec le e-Commerce et la transformation digitale, ne sont pas remis en cause dans leurs fondements. C'est plutôt leur mise en œuvre, les méthodes de reporting et de management qui doivent évoluer. ●

1. Il est et a été dirigeant d'entreprises de e-Commerce, également fondateur et dirigeant du cabinet conseil en e-commerce et en transformation digitale VUCA Strategy by Webcolibri

2. <https://hbr.org/product/strategy-and-the-internet/R0103D-PDF-ENG>

3. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2819918>

4. Si bien illustré par l'acronyme ATAWAD : AnyTime – AnyWhere – AnyDevice



Jean-Paul Crenn et Denis Vidal « Vador, Réussir e-Commerce et Vente à Distance ».

Jean-Paul Crenn « Ce monde est-il fou ? Non, il est Vuca - 4 clefs pour comprendre notre monde ».