Rapport de diagnostic : lancement d'une activité e-commerce au sein d'une activité traditionnelle : Jypy Jouet

Lucas Alleyron-Biron

▶ **To cite this version:**

Lucas Alleyron-Biron. Rapport de diagnostic : lancement d'une activité e-commerce au sein d'une activité traditionnelle : Jypy Jouet. Gestion et management. 2013. dumas-00907750

HAL Id: dumas-00907750

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00907750

Submitted on 21 Nov 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Rapport de diagnostic

Lancement d'une activité e-commerce au sein d'une activité traditionnelle

---

Jypy Jouet

Etudiant : Lucas ALLEYRON-BIRON
Tuteur : Antoine FAYARD
Maître de stage : Yannick PAPETTI

Master 1 Management – Formation Initiale
Parcours Entrepreneuriat & Innovation
2012 / 2013

Remerciements

Je souhaite remercier Yannick Papetti
pour m'avoir accueilli au sein de la société et pour m'avoir laissé autant de liberté dans mon travail.

Je tiens également à remercier Antoine Fayard
pour son aide et son écoute
lors de mes questionnements divers.

Sensibilisation aux métiers du e-commerce et à la recherche de visibilité en ligne

---

Entreprise

Jypy Jouet (King Jouet Epagny)
249, Avenue du Centre – 74330 Epagny
www.king-des-savoie.fr
www.jypy-jouet.fr

Tuteur

Antoine FAYARD
antoine.fayard@eliberty.fr
09.51.35.88.22

Maître de stage

Yannick PAPETTI
king.jouet.epagny@orange.fr
04.50.22.36.81

Stage

Master 1 Management - Parcours Entrepreneuriat & Innovation
Du 22/04/2013 au 21/07/2013

Résumé

Qu'est-ce que le e-commerce et le commerce traditionnel ont en commun ?
- Le commerce.

Ce rapport de diagnostic présente l'analyse du projet de lancement d'un site e-commerce commun à deux magasins spécialisés dans le jouet. L'objectif de ce document est d'identifier et d'apporter des éléments de réponse aux enjeux et difficultés spécifiques aux commerçants traditionnels se lançant sur internet.

Face à l'explosion du e-commerce et des supports numériques portables, la consommation subit une profonde mutation, les clients deviennent plus versatiles et les différents types d'activités commerciales tendent à se compléter. La multiplication des canaux de distribution s'impose aux commerçants traditionnels qui doivent faire face à des difficultés auxquelles ils ne sont pas préparés.

La mise en place d'une stratégie cross canal, les évolutions structurelles et organisationnelles, de forts besoins en compétences, une conduite du changement nécessaire sont autant de points nouveaux qu'il faut appréhender et tenter de satisfaire. Souvent lancées avec des illusions ces nouvelles activités en ligne ne sont pourtant pas sans conséquence pour les organisations.

Il faut garder à l'esprit qu'un tel lancement n'est pas impossible. Cela demande un important travail de recherche et une étude approfondie du 'nouveau marché'. La compétence principale est celle de commerçant, la clé du succès est de savoir la traduire en html.

Mots clés :

e-commerce, lancement boutique en ligne, stratégie cross canal, conduite du changement, e-commerce et commerçant traditionnel, difficultés e-commerce

Avant-Propos

Les magasins *Jypy Jouet* et *Le Monde De L'Enfant,* basés respectivement à Epagny (74) et Albertville (73), portent le nom commercial *King Jouet*. Le fait d'être associé à la chaine de plus de 150 magasins spécialisés en France a de nombreux avantages. Principalement, cela permet de bénéficier de la **notoriété** de la marque *King Jouet*, des services de la centrale de distribution basée à Voiron (38) et des campagnes publicitaires nationales de la chaine (catalogues, affichages…).

Cependant, malgré cet accord avec le réseau *King Jouet*, ces deux magasins sont **indépendants**. Ils sont donc libres dans le choix des produits proposés par la centrale de distribution et peuvent faire appel à des fournisseurs extérieurs afin de proposer une offre plus large et diversifiée.

C'est donc cette situation qui permet d'envisager la création d'un site e-commerce indépendant du site *king-jouet.com*. Après négociation avec les dirigeants du réseau, ce projet révèle deux principales contraintes : le site ne peut pas exploiter l'image *King Jouet* et les produits proposés doivent être différents de ceux proposés par le site de la centrale, afin de ne pas créer de concurrence supplémentaire sur les produits forts. Qu'importe, cette contrainte n'est finalement pas un mal, elle imposera un besoin de se différencier.

La gestion globale des deux magasins est assurée par le Directeur Général, Yannick Papetti, depuis le magasin d'Epagny. C'est ici que le projet e-commerce sera développé. Yves Papetti, le Président, assure la gestion opérationnelle du magasin d'Albertville. Pour information, chaque magasin emploie une quinzaine de salariés toute l'année, les effectifs étant renforcés pour la période de Noël.

Ma mission initiale était de travailler sur la génération de trafic en déterminant une stratégie marketing pertinente face aux moyens financiers et humains. Cet aspect de la mission a été conservé en second plan. Mon objectif principal fût de sensibiliser les personnes concernées au e-commerce et au référencement (visibilité en ligne) qui sont des points indispensables à la perception des enjeux et du projet dans son ensemble.

Sommaire

Remerciements 2

Fiche d'identification 3

Résumé 4

Avant-propos 5

Sommaire 6

Introduction 7

1 – Les enjeux et difficultés du e-commerce 9

A – L'analyse SWOT 9
B – Les enjeux du lancement en e-commerce 12
C – Les pièges à éviter 15

2 – Le cas Jypy Jouet 18

A – La stratégie de départ 18
B – Une approche critique du projet 21
C – Les objectifs à court, moyen et long termes 24

3 – Retour d'expérience 27

A – Les missions effectuées 27
B – Plan d'action 30
C – Apport personnel 33

Conclusion 35

Bibliographie 36

Table des illustrations 37

Table des annexes 38

Introduction

Ces cinq dernières années, le e-commerce s'est développé à une vitesse vertigineuse, notamment grâce à de nombreuses avancées technologiques, si bien qu'aujourd'hui, il est parfaitement intégré dans les habitudes de consommation. Le e-commerce n'est plus une tendance marginale depuis longtemps, les enjeux à son sujet sont bien réels.

Face à une consommation en berne, les chiffres ont de quoi faire rêver. De nombreux acteurs, que ce soit de grandes enseignes ou des commerçants plus modestes, se lancent dans l'aventure. Mais quelle est la place des commerçants traditionnels dans cet environnement en perpétuel mouvement ? Les *Pure Players*[1] ne sont-ils pas les seuls à pouvoir tirer leur épingle du jeu ?

Ces questions sont légitimes, mais la vraie problématique n'est pas là. Le e-commerce et les nouveaux supports numériques, tels les Smartphones et tablettes, donnent un accès immédiat, sans aucune contrainte géographique et temporelle, à l'information et à la consommation. Cela a engendré de nouvelles façons de consommer (dont nous parlerons un peu plus tard), plus complexes, plus radicales (Coninck, 2010). Ces tendances naissantes n'en sont certes qu'à leurs balbutiements, mais elles donnent une image de ce que sera la consommation de demain.

Le e-commerce français en 2012 :

45 Milliards d'€ de ventes contre 37,7 Milliards en 2011 et 31 Milliards en 2010

117 500 sites marchands actifs contre 100 400 en 2011 et 81 900 en 2010

31 Millions d'acheteurs sur les **40,2** Millions d'internautes (soit 77%)

14% de PDM estimée tous secteurs confondus

90€ de panier moyen en ligne

6% d'achats « mobiles »

Sources : Médiamétrie / Fevad

Il est vrai que nous avons tendance à opposer le e-commerce et le commerce traditionnel, peut-être du fait des médias ou des commerçants eux-mêmes, mais il n'en est rien. « Alors que les consommateurs (…) vont devenir, à l'image de ce que l'on observe sur internet plus versatiles, en mobilisant au choix un espace de la consommation ou un autre, ou les deux en parallèle, les enseignes vont, elles aussi, dédoubler leurs canaux d'accès. » (Richard, 2005, cité par Coninck, 2010, p. 60)

[1] *Pure Players* : les commerçants présents uniquement sur internet

Le e-commerce ne se pose plus comme un choix, c'est une nécessité que de prendre le train en marche, afin de répondre aux nouvelles attentes des clients. Ces exigences croissantes sont directement liées à l'essor de la vente en ligne, les clients veulent du choix aussi bien dans l'offre que dans les services, comme une absence de contraintes temporelles (Coninck, 2010). Or, faute de pouvoir ouvrir son magasin la nuit, le commerçant traditionnel n'a d'autre choix que de suivre la tendance afin d'assurer la pérennité à long terme de son activité. Les commerçants récalcitrants qui ne se lancent pas dans cette nouvelle activité s'exposent à plus ou moins long terme à être dépassés et à ne plus répondre aux attentes des consommateurs.

Aujourd'hui, il faut voir ces activités comme étant complémentaires et les entreprises doivent tendre vers cet objectif de posséder un ou plusieurs points de vente physiques ainsi qu'un point de vente en ligne. « Rallet (2005) parle d'ores et déjà d'une hybridation du commerce et il est probable que cette hybridation va s'accentuer. » (Coninck, 2010, p. 60)

Que l'on soit d'accord avec ce constat ou non, que la volonté soit là ou non, le e-commerce et ses dérivés sont une réalité et s'y conformer, bien que cela soit une entreprise difficile, est une façon de se suivre les évolutions de la consommation.

A ce sujet, nous pouvons parler d'un développement croisé. Trop souvent, nous voyons cette problématique en sens unique. Certains géants du e-commerce ont bien compris les enjeux de la multiplication des canaux de distribution, à l'image de *Cdiscount*, leader du e-commerce en France, qui, pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, a lancé en 2011 une campagne visant à une présence physique sur l'ensemble du territoire français.

En tant que commerçant traditionnel, il faut donc se lancer. Il est vrai qu'il y a de quoi être démuni face à une pareille tâche. D'autant que le e-commerce renferme de nombreux métiers très spécifiques, méconnus des commerçants traditionnels. Comment opérer ce grand écart entre deux activités si différentes et pourtant si étroitement liées ?

Nous allons ici essayé de répondre à la question suivante : A quelles difficultés un commerçant traditionnel doit-il faire face pour se lancer sur internet et quels sont les pièges à éviter ?

Pour ce faire, nous verrons tout d'abord les enjeux et difficultés que représente le e-commerce pour un commerçant traditionnel, puis nous nous focaliserons sur les objectifs recherchés et la stratégie de lancement adoptée par *Jypy Jouet* pour enfin terminer avec une observation du terrain plus poussée et critique, ainsi qu'un plan d'action.

1 – Les enjeux et difficultés du e-commerce

Cette première partie n'a pas vocation à dresser une liste exhaustive des enjeux et difficultés rencontrés par les commerçants traditionnels tant ils peuvent varier en fonction du secteur d'activité, de l'organisation interne et des contraintes propres à chaque acteur. L'objectif est plutôt de dégager, grâce à une analyse du cas *Jypy Jouet* et à des sources littéraires, les points transversaux, applicables à l'ensemble des acteurs confrontés à cette problématique.

A – L'analyse SWOT

Pour débuter cette partie sur les enjeux et difficultés du lancement d'un site e-commerce, il semble intéressant d'étudier la situation d'un commerçant traditionnel dans l'environnement de son projet, le e-commerce. Cette analyse, basée sur l'observation du projet de *Jypy Jouet,* a pour objectif de dégager les points forts sur lesquels un commerçant peut et doit s'appuyer, ainsi que les points faibles qu'il doit avoir bien identifié pour tenter de combler au mieux ses lacunes.

La matrice SWOT nous permettra de représenter de manière synthétique et graphique les différents points que nous souhaitons mettre en exergue. Voici donc ce que donne la matrice d'un commerçant traditionnel entrant dans le monde du e-commerce :

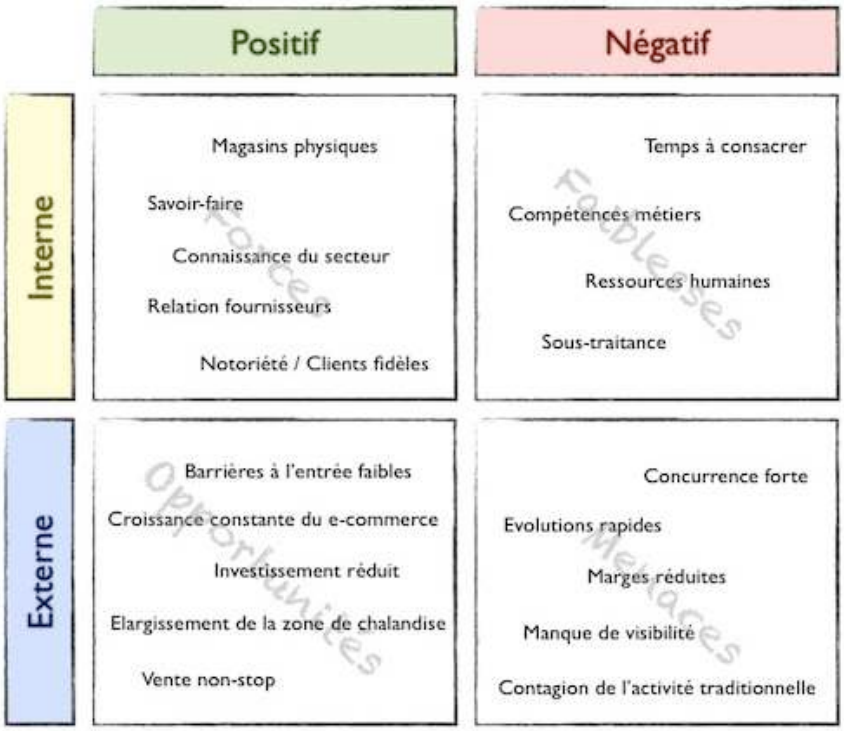

Illustration 1 : La matrice SWOT

Les forces à capitaliser

Il convient à présent d'expliquer cette matrice. Nous pouvons voir que les commerçants traditionnels se lançant dans une activité e-commerce bénéficient tout de même de certains atouts. Premièrement, ils jouissent de leurs points de vente physiques, ce qui est un réel argument sur internet pour accroitre la confiance des clients. Par ce biais, ils véhiculent plus facilement, et souvent à juste titre, une image de spécialiste et d'expertise de leur domaine d'activité. Un autre atout de poids est la relation pérenne déjà installée avec les fournisseurs qui offre ainsi une grande maitrise de la chaine logistique amont, donc une meilleure flexibilité des approvisionnements ainsi qu'une meilleure capacité à négocier. Enfin, nous pouvons noter la notoriété déjà acquise à l'échelle locale et la présence de clients fidèles qui ont l'avantage d'être un levier supplémentaire aisément accessible lors du lancement.

Les opportunités à saisir

A propos des opportunités que présente le secteur du e-commerce, nous pouvons tout d'abord noter des barrières à l'entrée relativement faibles. En effet, grâce à la performance des outils actuels, à l'image de plateformes telles que PrestaShop ou encore WiziShop, créer un site e-commerce est devenu très simple et ne nécessite aucune connaissance particulière. De plus, l'investissement est très faible en comparaison au lancement d'une activité traditionnelle (droit au bail, pas de porte, etc.). De ce fait, de nombreux acteurs se lancent avec des illusions de facilité et d'investissement en temps réduit. Le e-commerce permet d'étendre grandement sa zone de chalandise, souvent d'une échelle locale à nationale dans un premier temps, ainsi qu'il permet de vendre en continu sans contrainte temporelle, mais il faut être bien conscient de la charge de travail que cela représente, rien ne se fait tout seul, même sur internet.

Les faiblesses à combler

Ceci nous offre une belle transition pour aborder les faiblesses des commerçants traditionnels dans leur lancement dans le e-commerce. Bien souvent, un commerçant va choisir de minimiser l'impact organisationnel et financier de son activité e-commerce en la gérant en temps masqué ou en y allouant des ressources humaines qui assumeront ce projet 'en plus' de leur activité normale. Ceci a certes des avantages mais la gestion d'un site e-commerce est un travail à temps plein, de surcroit lorsque des actions commerciales en ligne sont organisées. Une telle organisation présente des limites qui peuvent s'avérer critiques

pour la réussite du projet. Un autre problème de taille est la variété des compétences nécessaires à la réussite d'un site e-commerce. De l'infographie à la logistique en passant par le webmarketing et le référencement du site, cette activité rassemble un grand nombre de cœurs de métier rarement présents dans les commerces traditionnels. Les compétences métiers manquantes sont donc un point à traiter en priorité, nous verrons un peu plus tard les solutions envisageables. Enfin, nous pouvons citer comme étant une faiblesse, la sous-traitance nécessaire au projet (par manque de compétences en interne) dans le sens ou le commerçant est dépendant de son prestataire et n'a aucun moyen de contrôler sa production, par manque d'expertise. Cela nécessite une grande confiance mais certains prestataires peu scrupuleux font le minimum vital et ne mettent pas en garde les commerçants contre des points critiques voir des lacunes dans leur cahier des charges. Le choix du prestataire est donc un point crucial.

Les menaces à contourner

Le monde du e-commerce révèle un grand nombre de menaces, notamment pour les commerçants traditionnels. Nous pouvons d'emblée noter l'offre démesurée que représente le marché du e-commerce. La concurrence est très forte dans de nombreux domaines, il est donc nécessaire de trouver des produits de niche sur lesquels se positionner afin de se différencier. Les critères de compétitivité sont nombreux : les services proposés, la variété de l'offre, la qualité perçue, l'ergonomie, la confiance, les prix… sont autant de points importants à la réussite d'un site. Concernant ce dernier point, il faudra réaliser un vrai travail de réflexion sur les marges car elles sont dangereusement affectées par les actions commerciales en ligne (rémunération des partenaires, réductions, etc.). Ces actions sont pourtant indispensables pour obtenir de la visibilité, sans elles, le site sera mis en ligne de la même façon que l'on jette une bouteille à la mer. Enfin, un commerçant est exposé à la menace de contamination de son activité traditionnelle en cas d'échec de son projet e-commerce. Il faut donc tout mettre en œuvre pour protéger cette première en fixant un plafond aux investissements dédiés au e-commerce.

Cette matrice SWOT nous a permis d'appréhender les caractéristiques d'un tel projet. Suite à ces observations, nous allons nous intéresser aux enjeux qu'il pour un commerçant traditionnel.

B – Les enjeux du lancement en e-commerce

Nous avons auparavant évoqué certaines notions et caractéristiques du lancement d'un site e-commerce pour un commerçant traditionnel. Nous allons ici expliciter et approfondir les enjeux qui y sont liés.

Nous pouvons commencer par dire que le lancement d'un site e-commerce est une réponse à un **contexte économique** morose. Dans le cas des magasins *Jypy Jouet* et *Le Monde De L'Enfant*, l'année 2012 s'est terminée à - 4% de chiffre d'affaires par rapport à 2011, et le premier trimestre 2013 s'est achevé - 3% par rapport au premier trimestre 2012. Face à ce constat, le e-commerce est une façon pour le commerçant d'aller chercher la croissance là ou elle se trouve, en l'occurrence, sur internet. Un dirigeant prenant l'initiative de se lancer sur internet à la vue d'une contraction de la consommation dans son secteur, permet à l'organisation de conserver une dynamique de développement, bien que dans l'immédiat elle n'assure pas la croissance. Cette démarche, lorsqu'elle est entreprise avec succès, est le signe d'une bonne agilité de l'entreprise. Savoir s'adapter, dans des dimensions aussi complexes, aux contraintes économiques, sociales et technologiques permet de se prémunir de nombreuses difficultés par simple anticipation.

Le **facteur technologique** est grandement responsable des évolutions de la consommation. En effet, la démocratisation du e-commerce et des supports numériques portables (Smartphones et tablettes), a engendré des évolutions dans les pratiques de consommation et les modes de distribution. Mais comment cela se manifeste-t-il concrètement ? La **multiplication des canaux** de distribution est un phénomène observable depuis plusieurs années. Les commerçants ayant opté pour cette solution appliquent une stratégie dite *Multi-Canal*, c'est à dire que le client peut accéder à l'offre par différents moyens, un magasin physique et un site e-commerce par exemple. D'abord envisagé comme un substitut aux canaux existants, le e-commerce est aujourd'hui perçu comme étant un canal complémentaire (Isaac et Volle, 2011). Cependant, la stratégie *Multi-Canal* reste cloisonnée, il n'y a pas ou peu d'interaction entre les canaux. « Par opposition au *Multi-Canal* (…), c'est la logique *Cross-Canal* que veut privilégier la distribution, celle qui combine les différents canaux qui sont autant d'occasions de rendre service avant, pendant et après la vente » (Munos, 2012, p. 116). Elle consiste à créer des synergies entre les canaux de distribution en s'appuyant sur un large panel de supports. Nous rencontrons parfois les termes *m-commerce*

et *t-commerce* en référence au commerce via mobiles et tablettes, ou encore *s-commerce* ou *Social Shopping* qui font référence au partage des expériences d'achat via les réseaux sociaux. Ces pratiques se trouvent être des outils de la stratégie *Cross-Canal*, le client doit avoir accès partout et tout le temps à l'offre, l'objectif étant de l'accompagner tout au long du processus d'achat.

Le schéma suivant expose bien cette problématique sur l'exemple des deux canaux de distribution visés par *Jypy Jouet* :

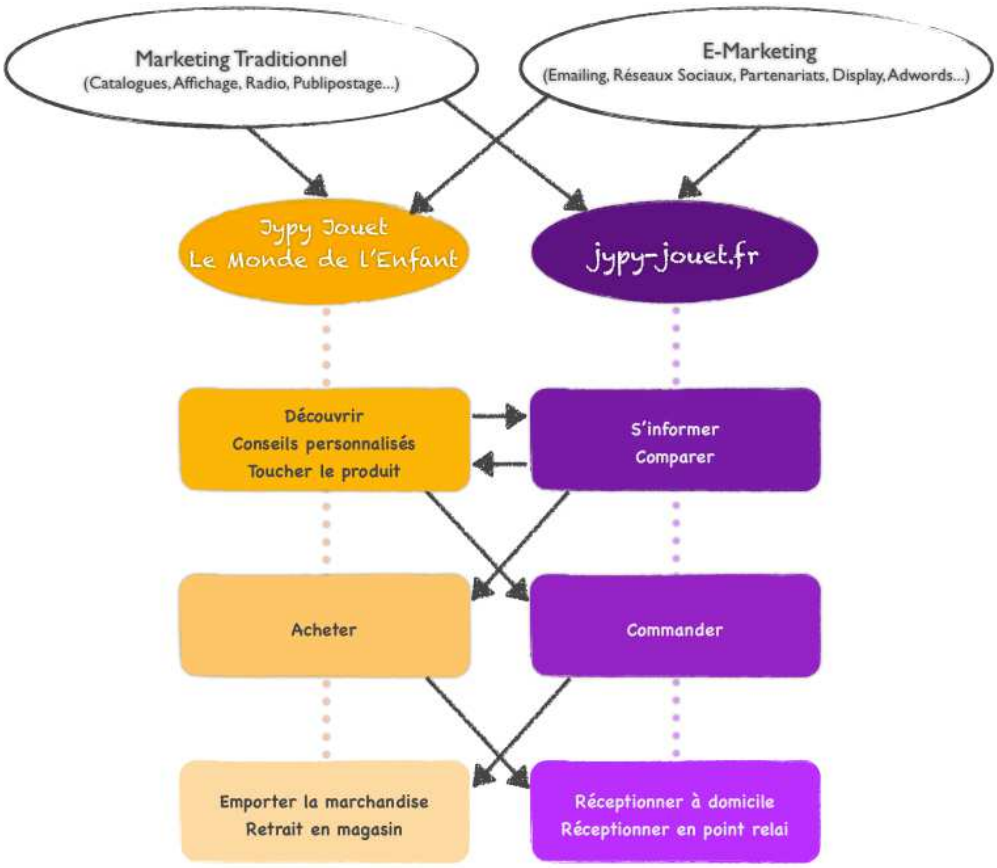

Illustration 2 : Le Cross-Canal

L'avantage d'une stratégie *Cross-Canal* est de s'adapter au plus près des besoins du client, il peut s'informer via plusieurs canaux, acheter par le canal qu'il désire et être livré ou il veut, quand il veut. Il est également possible pour le commerçant de communiquer plus efficacement en individualisant son message et les modes de transmission.

Nous nous sommes attardés sur la stratégie *Cross-Canal* car elle représente une part importante de la stratégie globale (traditionnelle & e-commerce). L'enjeu est donc de réussir à maitriser les différents canaux et les synergies qui les lient, ainsi qu'à s'imposer en tant qu'acteur visible et cohérent sur les différents supports.

La nécessité de rapprochement des canaux de distribution rend le travail de **préservation** et de **protection** de l'activité traditionnelle difficile. Elle reste l'activité principale, sa performance ne doit pas être impactée par le lancement et la situation précaire des débuts de l'activité de e-commerçant. Cependant, attention de ne pas exclure du projet les ressources humaines des activités physiques car la réussite repose sur une approbation de tous, sur une compréhension et une volonté de développer le concept ainsi que sur une appropriation propre à chacun de la dynamique de complémentarité des activités. La stratégie *Cross-Canal* nécessite une cohérence entre les canaux, ce qui sous-entend que l'ensemble des acteurs ait une vision globale des différents canaux et des interactions. Dans de nombreux projets de changement, les moyens techniques sont examinés en priorité alors qu'ils ne posent finalement que peu de problèmes. En revanche, les changements dans les interactions et les interfaces entre les individus, les activités et les outils sont oubliés malgré leur difficulté de mise en œuvre (Combes et Lethielleux, 2008). L'enjeu est donc de taille, il faut protéger l'activité traditionnelle mais l'impliquer malgré tout. C'est ce travail d'intégration, de mobilisation et d'information des ressources qui engendrera une réelle évolution de l'activité et la réussite du projet.

Enfin, un autre enjeu important est le fort besoin en **compétences métiers**. Par quels moyens apporter suffisamment de compétences pour assurer la réussite du projet ? Il est possible de faire appel à des prestataires extérieurs pour la création du site e-commerce et la gestion des campagnes e-marketing qui sont des points cruciaux. Cependant, cette solution s'avère être onéreuse pour des actions d'efficacité moyenne, car une bonne connaissance du secteur est indispensable. C'est pourquoi il est intéressant de réfléchir à former des salariés en interne. La formation est moins onéreuse à moyen terme et la visibilité des retours des actions en est améliorée. Il faut cependant être prudent sur ce point car ce changement s'accompagne d'une évolution des missions, voire des métiers des salariés, ce qui peut avoir un impact néfaste sur l'implication organisationnelle dans les cas ou cette dimension humaine n'est pas prise en compte (Combes et Lethielleux, 2008). La dernière solution envisageable est l'embauche de personnel qualifié. Cette solution est difficilement applicable dès le lancement car elle implique un pari sur la réussite du projet. Cependant, à moyen terme, elle permet d'attribuer plus de ressources au projet aussi bien en temps qu'en compétences.

Voici donc les principaux enjeux d'un tel projet, nous allons à présent nous intéresser aux erreurs fréquemment observées et pouvant engendrer un échec.

C – Les pièges à éviter

Dans le lancement d'un projet e-commerce, les erreurs sont souvent commises par un manque de connaissances et d'expériences et ce, à tous les niveaux. Que ce soit au niveau stratégique, organisationnel, technique ou opérationnel, les erreurs, sans être irrémédiables, peuvent coûter cher. Damien Jacob (2012) définit de façon très juste ces erreurs comme étant la conséquence d'illusions et d'une non conscience qui sont les fruits d'idées reçues de ce qu'est le e-commerce. Voici donc un tour d'horizon des illusions les plus fréquentes.

Les difficultés stratégiques

Au niveau stratégique, nous pouvons commencer par énoncer le manque de réflexion lors de l'établissement d'un positionnement et d'une stratégie de différenciation, indispensables pour faire face à la concurrence acharnée présente sur internet. Ce sont les deux points principaux sur lesquels va se construire la notoriété du site (Jacob, 2012), ils sont donc d'une importance capitale. Concernant le positionnement, nous avons évoqué un peu plus haut la nécessité d'une bonne cohérence entre les canaux de distribution, l'objectif est donc de reproduire en ligne une image proche de celle de l'activité traditionnelle. Le critère de différenciation, quant à lui, peut s'articuler autour de l'offre dans ses caractéristiques de bases (élargir ou réduire l'offre, politique de prix), mais aussi autour des services qu'elle contient tels un service client performant, des possibilités d'interactions sociales, une fidélisation efficace etc. et du contenu comme des descriptifs détaillés, la mise en avant de l'activité physique, etc. (Bèzes et Belvaux, 2012).

Les actions marketing à entreprendre pour appuyer le lancement d'un site e-commerce sont souvent sous estimées par les porteurs de projet, que ce soit en budget ou en temps. En général, les commerçants traditionnels ont une bonne visibilité des opportunités qu'offrent le marketing et la communication traditionnelle dans la recherche de visibilité de leur site e-commerce, et c'est une très bonne chose. Cependant, la plus grande partie des efforts doit se concentrer sur le e-marketing, car c'est cette présence virtuelle qui va permettre d'atteindre l'objectif d'extension de la zone de chalandise. Or, les ressources nécessaires à la rémunération et à l'établissement de relations pérennes avec les différents types de partenaires et régies de communication en ligne sont très importantes. D'un point de vue financier, il apparaît pertinent de respecter un rapport de 4 ou 5 euros de promotion par euro investi dans le site afin de s'assurer une bonne visibilité en ligne (Crenn, 2011).

L'importance d'installer un climat de confiance ne doit également pas être négligée. De nombreux points du site internet, des détails parfois, ont un impact sur la confiance qu'accordent les clients, si bien que même un site bénéficiant d'un trafic élevé se retrouvera en difficulté car il ne parviendra pas à générer des ventes (Jacob, 2012). C'est pourquoi il est important de communiquer sur les points clés, preuves du sérieux du commerçant. Ces points peuvent être l'identification du commerçant (présentation, historique…), le service de paiement sécurisé, des indicateurs de satisfaction, etc. Ces points forts mis bout à bout serviront a améliorer le taux de conversion du site ainsi qu'à construire sa notoriété.

Enfin, nous pouvons noter la capacité, après un certain temps d'activité, de permettre à l'activité de se développer, lorsque les services promis aux clients, comme le délai d'expédition, deviennent difficiles à tenir ou que la charge de travail pour gérer le service client, le site, le marketing… devient trop importante pour les ressources mobilisées. Que faire à ce moment ? Faut-il freiner l'activité par prudence ou se lancer et opter pour une réorganisation avec tout ce que cela implique en terme de management et coûts ? Chaque cas est différent et il est nécessaire de mener une réflexion de fond à ce sujet (Jacob, 2012).

Les erreurs organisationnelles

Au niveau organisationnel, nous pouvons noter le risque de ne pas suffisamment adapter l'organisation au nouveau projet en réponse à la charge de travail supplémentaire que nous avons évoquée précédemment et aux besoins en compétences. Penser que l'activité traditionnelle pourra accueillir l'activité e-commerce sans aucune modification organisationnelle (ressources dédiées, nouveaux process et interactions, etc.) est une erreur. Le risque est d'étouffer le projet, de ne pas lui donner l'espace et les moyens de se développer et d'évoluer.

L'activité logistique est également un point important à prévoir, que ce soit la logistique amont comme aval. A propos de la logistique amont, il faut s'assurer de la réactivité de l'organisation en terme d'identification des produits en rupture de stock ainsi que des délais d'approvisionnement. L'objectif est de limiter le nombre de produits proposés sur le site étant en rupture car ils sont générateurs d'un fort taux d'abandon de navigation. Ce trafic durement acquis se doit d'être conservé. La logistique aval, quant à elle, doit être performante afin d'assurer le traitement des commandes dans le respect des délais d'expédition communiqués et ce, pendant l'activité normale ainsi que lors des pics d'activité.

Les erreurs opérationnelles

A un niveau opérationnel apparaissent également des erreurs qui ont un fort impact sur la réussite du site. Nous savons maintenant que la qualité et la quantité du contenu a un impact sur la confiance du client. Oui, mais pas seulement, le contenu a un rôle important sur le positionnement du site. Le positionnement est le rang auquel apparaît le site pour un mot clé donné dans les résultats des moteurs de recherche. Plus le contenu est riche, plus le site est pertinent et meilleur est le positionnement. Ignorant cela ou par manque de volonté face à l'ampleur du travail, il est tentant de copier-coller les descriptifs produits d'un autre site ou d'un fournisseur, ou bien d'être minimaliste dans les textes de description. Ces pratiques ont un effet désastreux sur le positionnement et apparaître en seconde page des résultats ne génère aucun trafic (Google Inc., 2011).

Les difficultés techniques

Enfin, à un niveau technique, nous pouvons soulever la difficulté liée à l'utilisation des nombreux outils nécessaires à la gestion d'un site e-commerce. Les grandes différences que nous pouvons noter entre le e-commerce et le commerce traditionnel sont la recherche de visibilité ainsi que le tracking (suivi du parcours d'un internaute). Sans entrer dans un discours technique, nous pouvons dire que la recherche de visibilité sur internet nécessite de passer par un grand nombre d'acteurs que ce soit des plateformes spécialisées dans la gestion de campagnes d'affiliation, des régies de communication, des moteurs de recherche, des réseaux sociaux, des services d'emailing, etc. Chacun de ces services nécessite la mise en place d'un système de tracking qui sert à déterminer quel acteur a généré quel trafic sur le site e-commerce. La rémunération des différents acteurs se fait grâce à ces données en fonction des volumes de trafic générés. Tout est donc chiffrable sur internet grâce à une multitude d'indicateurs complètement inconnus des commerçants traditionnels. La relation avec chaque acteur se fait via des interfaces complexes qu'il est nécessaire de maîtriser. Se lancer sans connaissance préalable est dangereux, le risque étant de mal négocier les termes des contrats avec les acteurs, donc d'obtenir un trafic peu qualifié générant peu de ventes, et coûtant excessivement cher. En un mot, le risque est de se faire flouer… avec ce que cela implique en terme de crédibilité.

Cette première partie nous a permis de cerner l'ensemble des caractéristiques générales d'un tel projet, nous allons à présent nous intéresser plus en détails au cas *Jypy Jouet*, par une évocation de la stratégie adoptée et une approche critique du projet en général.

2 – Le cas Jypy Jouet

En réponse à la première partie que nous venons de traiter, nous allons à présent nous intéresser à la stratégie adoptée par *Jypy Jouet* pour le lancement de son site e-commerce. Nous verrons ensuite une approche critique du projet ainsi que ses objectifs.

A – La stratégie de départ

Les magasins étant indépendants mais porteurs du nom commercial *King Jouet*, il leur est impossible de proposer des produits similaires à ceux du site *king-jouet.com*. Ce dernier recense environ 18 000 références, ce qui correspond au nombre moyen de références proposés dans les magasins physiques de la chaine. Les magasins *Jypy Jouet* et *Le Monde de l'Enfant* proposent quant à eux, grâce à leur statut d'indépendants, plus de 50 000 références. Il est donc relativement aisé de constituer une offre différente. Une sélection d'environ 500 produits a été réalisée avec comme critères de choix leur aspect qualitatif ainsi que des *coefficients multiplicateurs*[2] intéressants. Dans le secteur du jouet, ces derniers sont relativement faibles en comparaison au secteur du prêt-à-porter par exemple. Ils sont généralement compris entre 1.5 et 2.2. Les produits sélectionnés pour la vente en ligne ont des coefficients compris entre 1.9 et 2.2, ils sont donc dans la tranche haute. L'objectif est ainsi de maximiser la marge afin de financer les actions commerciales en ligne.

Concernant la création de l'infrastructure du site, le choix de s'adresser à un prestataire a été privilégié. Ce prestataire, la société *Defour*, est spécialisé dans la communication, ses activités sont donc la création publicitaire (audio & vidéo), la création de sites internet d'information, de visuels, etc. La création de site e-commerce est une activité nouvelle pour la société qui souhaite élargir son offre à ce domaine, le site *Jypy Jouet* est son premier projet. Ce choix est basé sur une relation installée entre les deux sociétés depuis plusieurs années. *Defour* s'occupe déjà de la communication des deux magasins (campagnes, site d'information) ainsi que d'une partie de la communication de la chaine *King Jouet* (fonds sonores des magasins). Pour le site *jypy-jouet.fr*, la création se fera par la plateforme *PrestaShop* qui est la référence des outils open source de création d'interface e-commerce.

[2] Prix de Vente HT = Prix Revient HT x Coefficient multiplicateur

En interne, le projet sera centralisé au magasin d'Epagny (*Jypy Jouet*) ou une personne sera en charge de l'animation du site e-commerce. Cette personne était déjà en charge du site d'information et des campagnes d'emailing. Ses autres missions sont la passation des commandes auprès des fournisseurs, la tenue du logiciel de gestion (entrées en stock, etc.) et diverses tâches administratives. Une à deux autres personnes seront formées aux fonctionnalités de base du site e-commerce en cas de congé ou arrêt maladie de cette personne.

Un compte Facebook sera créé afin d'accompagner le lancement du site e-commerce et d'améliorer la visibilité en ligne, sa mission principale étant de constituer une communauté de clients. Les réseaux sociaux offrent de nombreux outils permettant de communiquer de façon ciblée, il est donc également possible de drainer du trafic vers le site e-commerce, mais leur mission principale reste tout de même la relation client et la fidélisation (CRM).

Le site d'information sera également un atout pour capter du trafic. Le site *king-jouet.com* a un lien renvoyant vers le site d'information des magasins (*king-des-savoie.fr*) et il sera de même entre ce dernier et le site e-commerce. Il sera ainsi possible de capter du trafic venant du site de la chaine.

Le site proposera une variété de services intéressante pour son lancement. En effet, les clients sont très regardants sur les points qui simplifient leurs achats et leurs donnent plus de libertés. Voici donc un schéma des services qui seront mis en place et qui représentent les services indispensables à l'heure actuelle.

Illustration 3 : Les services jypy-jouet.fr

Ces services sont donc la base de la stratégie *Cross-Canal* souhaitée avec, entre autres, la possibilité de retrait de la commande en magasin ou en relais, d'un accès à l'offre sur les supports mobiles ou d'interagir sur les réseaux sociaux. Cette stratégie devra cependant être développée au fil du temps, par exemple en instaurant un système de confirmation de livraison par SMS.

Ce catalogue de services offre tout un panel d'arguments de communication à exploiter dans les campagnes en ligne, hors ligne et même sur le site en les mettant en avant sur la page d'accueil. La promotion du site à son lancement se fera grâce aux outils déjà exploités, à savoir l'emailing et la publicité sur les lieux de vente.

Les actions commerciales en ligne seront entreprises à partir de septembre car elles nécessitent que le site soit stable et que les problèmes initiaux aient été réglés. Les premières actions en ligne qu'il a été décidé de lancer sont les campagnes Adwords (positionnement sur les mots-clés dans Google) ainsi qu'une présence sur les comparateurs de prix. Pour la période de fin d'année, il sera possible de bénéficier d'un espace en première page des catalogues *King Jouet* distribués dans la zone de chalandise des deux magasins, pour communiquer sur le site de *Jypy Jouet*.

Afin d'avoir une meilleure vision d'ensemble du projet, voici un schéma reprenant ces propos dans une frise chronologique :

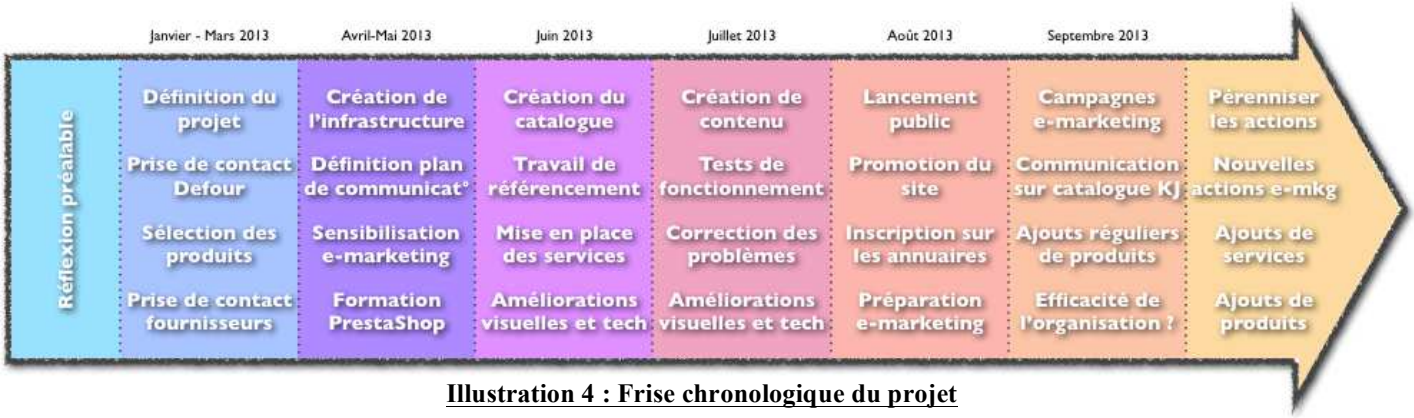

Illustration 4 : Frise chronologique du projet

La stratégie étant énoncée, nous allons à présent la discuter par une approche critique du projet.

B – Une approche critique du projet

Après avoir présenté le projet, il semble intéressant de l'analyser en le mettant en parallèle avec les points abordés en première partie. Ces observations sont tout à fait personnelles, il est possible que certains points suscitent des désaccords, ils auront le mérite d'avoir engagé la réflexion.

Ce projet est développé dans un environnement complexe, le fait que les magasins physiques portent un nom différent de celui du site pose un problème de cohérence. Le rapprochement entre les deux entités est difficile pour le client, ce qui rend l'instauration d'un climat de confiance difficile. Ce manque de rattachement à une image fixe impose une grande transparence et une mise en avant de la situation. Afin de réduire cet effet néfaste, il est possible d'agir en magasin grâce à des flyers de présentation à intégrer dans les sacs lors du passage en caisse, et sur le site en communiquant efficacement au travers d'une page 'Qui sommes-nous ?'. Quoi qu'il en soit, cela reste un handicap qu'il faut tenter de minimiser.

Ensuite, il paraît intéressant de revenir sur l'accord avec le prestataire. Si l'on considère seulement l'expérience des deux entités en matière de e-commerce, il semble évident qu'elle ne maximise pas les chances de succès. Pourtant, le problème soulevé ici est autre. Au gré des discussions, il apparaît un manque de formalisme à ce propos. La société Defour prend en charge la création du site, mais ou s'arrête cet engagement ? L'entretien régulier, les pannes plus ou moins graves, les ajouts de fonctionnalités, les créations graphiques pour la communication en ligne, etc. sont-ils compris au delà du lancement dans la prestation à 15 000 € ? Et surtout que se passe-t-il si le site rencontre des problèmes un samedi soir ? Faut-il attendre le lundi ? C'est ce type de questions sans réponse qui soulève ce point important de la contractualisation de l'accord.

Sûrement au même titre qu'un bon nombre de projets, la volonté est de créer un site au niveau des autres acteurs du secteur. De ce fait, *jypy-jouet.fr* proposera un nombre intéressant de services notamment grâce à une stratégie Cross-Canal. Cette volonté de se mettre à niveau a tendance à obstruer la nécessité de différenciation, si bien qu'en se posant la question : 'pourquoi un internaute choisirait-il *jypy-jouet.fr* plutôt qu'un autre ?', les réponses ne se présentent pas d'elles-mêmes… La différenciation peut se faire par les prix ou par le choix, ce premier point étant réservé aux *discounters* et le second étant inaccessible à court et moyen termes. Il reste donc la différenciation par les services proposés. Il serait pertinent par

exemple de favoriser et d'approfondir le conseil du client en ligne afin de tenter de retrouver la dimension affective de l'achat d'un jouet qui est souvent mise de côté sur internet. Dans l'achat d'un jouet plus que tout autre, le client a besoin d'être rassuré, un conseil poussé permettrait de répondre à cette attente. Dans cette optique, l'intégration de vidéos de démonstration aux pages produits permettrait d'améliorer la vision que le client a du jouet. De même, un service de conseils personnalisés fonctionnant par messagerie instantanée permettrait de se différencier de la concurrence. Certes, ce dernier point nécessite une mise en œuvre complexe, mais ces propositions ont vocation de pistes de réflexion.

Nous venons de constater qu'une différenciation par les prix n'était pas pertinente, mais qu'en est-il de la politique de prix de manière générale ? La multiplication des canaux de distribution implique une cohérence en terme d'image et de services, en terme de prix en revanche, la situation est plus compliquée. L'activité e-commerce engendre en général une réduction des coûts, il est donc possible de proposer des prix inférieurs sur le site internet à ceux pratiqués en magasin. D'autant plus que cela permet de rester compétitifs face aux *Pure Players*. Cependant, les risques de cannibalisation et de conflits entre canaux sont élevés, il est donc préférable d'opter pour une harmonisation des prix entre les canaux et mettre en avant les avantages du *Cross-Canal* pour justifier la politique de prix élevée (Bressolles, 2012). Pour compléter cette partie sur les prix et à titre d'information, Jean-Paul Crenn (2011) estime que le coefficient multiplicateur minimum pour un e-commerçant doit être de 2.5. Comme nous l'avons vu, pour le cas de *Jypy Jouet*, les coefficients vont de 1.9 à 2.2. Cette contrainte étant liée au secteur, ce constat n'est pas alarmant mais il faudra tout de même garder cela à l'esprit lors des négociations avec les différents acteurs en ligne.

Un projet de ce type implique de nombreux changements. Nous parlons bien ici de l'intégration de l'activité e-commerce dans l'activité traditionnelle. Afin qu'elle soit intégrée, cette activité doit être appuyée par une conduite du changement efficace avec comme objectif qu'elle soit connue, comprise et acceptée par l'ensemble des acteurs pour que les canaux puissent interagir et préservent la cohérence globale. Or il s'avère que les salariés, notamment ceux du magasin *Le Monde de l'Enfant*, n'ont pas ou peu connaissance de ce projet. Le risque de ce manque d'information est la création de réticences face à ce projet 'occulte' qui va bouleverser les habitudes et qui, en plus, va concurrencer le magasin. Voici le genre de réactions qu'il faut éviter d'engendrer en communiquant au plus tôt sur le projet.

Le point que nous allons aborder à présent est l'un, si ce n'est le plus critique. Il est transversal à plusieurs points vus dans la première partie et concerne la façon dont le projet e-commerce est greffé à l'activité traditionnelle. Peut-être par un manque de conscience de la charge de travail, il a été décidé que le projet reposerait sur une personne avec une ou deux personnes formées en plus à la tenue basique du site. Ceci serait pertinent si la mission s'arrêtait à la gestion du site. Cependant, ce qui est effectivement demandé c'est la gestion du site e-commerce mais aussi du site vitrine, l'animation du profil Facebook, l'organisation des campagnes d'emailing, la gestion des campagnes Google Adwords (achat de mots clés), l'optimisation du site pour les moteurs de recherche. Cette liste ne prend pas en compte la création de programmes d'affiliation et la recherche des affiliés qu'il a été décidé de lancer dans un second temps, après quelques mois d'activité. Les compétences requises sont donc celles de webmaster pour deux sites, community manager[3] pour Facebook, e-marketeur (sous toutes ses formes), SEA manager[4] pour Adwords et SEO manager[5] pour l'optimisation du site. Ce qui fait un total de 5 cœurs de métier sans oublier les missions habituelles (logiciel de gestion, passation des commandes, etc.). Cela est juste impossible... aussi bien en terme de charge de travail qu'en compétences à acquérir. Du point de vue du salarié, il est aisé de percevoir les risques, que ce soit la perte de motivation, le stress pouvant aller jusqu'au *burnout*[6]. Du point de vue du projet, le risque est de ne pas lui laisser assez d'espace, de l'étouffer sans lui permettre de se développer et ce, du fait que tout ne peut pas être bien fait dans cette situation.

Face à ce problème, l'unique solution est de diviser le travail. Une répartition pertinente serait d'une part le travail *on-site* avec la gestion du site e-commerce, du site vitrine, de Facebook et l'optimisation pour les moteurs de recherche et d'autre part le travail *off-site* avec la gestion des campagnes d'emailing, des campagnes Adwords, des partenariats, des programmes d'affiliation et autres actions e-marketing. Cependant, cela n'apporte pas de solution au problème du besoin en compétence. Une solution efficace serait l'embauche d'une personne ayant une expérience dans le domaine du e-marketing. La formation d'un salarié en interne s'avèrerait être d'une efficacité moindre.

Suite à ces constats, nous allons nous intéresser aux objectifs du projet.

[3] Animateur d'une communauté (forums, réseaux sociaux, etc.) en ligne
[4] Search Engine Advertisement : référencement par achat de mots clés sur les moteurs de recherche
[5] Search Engine Optimization : référencement naturel par la qualité du contenu d'un site (mots clés)
[6] Syndrome d'épuisement professionnel

C – Les objectifs à court, moyen et long termes

Les objectifs à moyen et long termes d'un tel projet sont difficiles à établir tellement les facteurs pouvant l'impacter sont nombreux. Cependant, il est possible de déterminer la volonté d'orientation du projet, plus au niveau de ce que l'on souhaite atteindre que des objectifs chiffrables. Cependant, il s'avère que peu d'informations sont communiquées à ce sujet, peut être du fait d'un manque de visibilité du potentiel du projet. Il est tout de même fort probable qu'une image de ce qu'il est souhaité pour le projet à un, deux ou trois ans soit cachée quelque part dans les esprits. Mais faute d'informations concrètes à ce sujet, la présentation des objectifs à moyen et long termes qui va suivre, est le fruit d'une perception personnelle du projet, elle est donc susceptible d'être faussée ou d'omettre des variables importantes. Les objectifs à court terme étant plus tangibles, ils reposeront sur des faits plutôt que sur des ressentis.

Nous qualifierons les objectifs par différents critères que sont le site dans ses caractéristiques fonctionnelles, l'étendue de l'offre, les services proposés, le degré d'implication en e-marketing, les ressources humaines dédiées au projet, l'organisation, le volume de commandes et le panier moyen.

Les objectifs à court terme

Au niveau du site à proprement parler, l'objectif est de proposer un site simple, sans artifice et d'utilisation aisée. Il faut qu'il soit valorisable auprès du client et qu'il représente une bonne base de travail pour la suite. Le fonctionnement doit être stable pour pouvoir engager des actions e-marketing. Pour ce faire, des fonctionnalités techniques comme l'export de flux de produits et l'intégration d'un système de tracking doivent être étudiées.

L'offre de base se cantonnera à 350 produits environ au lancement et 500 produits à court terme (1 à 2 mois). L'objectif est d'accroitre la taille du catalogue numérique de façon régulière, sur une base d'une quinzaine de produits par semaine. L'offre se doit d'être claire, bien présentée, les descriptifs techniques doivent être bien fournis et apporter une valeur ajoutée au client (conseils, anecdotes, etc.)

Nous ne reviendrons pas sur les services proposés (cf. 'la stratégie de départ') si ce n'est pour dire que les services mis en place doivent être promus et pérennisés. Il faut également s'assurer de l'efficacité de leur exécution et, si besoin, ajuster les pratiques. Un

service proposé doit être assuré coûte que coûte, la crédibilité du site, mais aussi des magasins en dépend.

A court terme, il vaut peut-être mieux voir le e-marketing comme étant un apprentissage nécessaire. L'efficacité et la pertinence des premières campagnes ne doivent pas être surestimées. Cependant, cela dépendra de la solution privilégiée, l'embauche d'une personne expérimentée permettrait des exigences plus importantes en termes de retombées.

Ceci nous amène à la question des ressources. Le projet tel qu'il est formulé actuellement fait appel à une unique personne impliquée dans le projet, cependant nous avons vu dans la partie 'une approche critique du projet' qu'il serait pertinent d'intégrer une seconde personne et ce, à court terme.

Concernant l'organisation, le projet sera conduit en parallèle de l'activité traditionnelle. Par parallèle, il faut comprendre que les personnes impliquées dans le projet effectueront des tâches liées aux deux activités. Cette organisation n'est viable qu'à court terme. Il faudra rapidement songer à une réorganisation des activités.

Le volume d'activité visé à court terme est d'atteindre quelques commandes par semaine avec un panier moyen relativement faible. Pour information, le panier moyen en e-commerce est de 85 € au premier trimestre 2013 (en baisse de 5 € par rapport à 2012, *source : Fevad*) et le panier moyen des deux magasins est de 35 € pendant l'année et de 50 € à Noël. Dans un premier temps, un panier moyen équivalent à celui des magasins semble correct en terme d'attente.

Les objectifs à moyen terme

A moyen terme, le site en lui-même ne devrait pas nécessiter de changements radicaux, sauf bien sûr en cas de nouveaux besoins encore inconnus. Cependant, la mise en place d'une veille s'impose afin d'être réactif aux nouvelles fonctionnalités et solutions techniques intéressantes.

Concernant l'offre, un catalogue numérique plus fourni serait intéressant. Atteindre entre 1000 et 1500 produits à un an et 3000 à un horizon de deux ans semble réalisable. L'objectif étant de ne pas vouloir aller trop vite et de conserver une bonne qualité du contenu.

Concernant les services proposés, il faudra penser à une augmentation des moyens de paiement et des solutions de livraison ainsi que la mise en place de nouveaux éléments différenciants tels que des vidéos de démonstration ou un service de conseil instantané. Le

développement de la stratégie *Cross-Canal* ne devra pas être oublié en proposant de nouveaux moyens d'interaction entre les canaux comme les commentaires depuis les réseaux sociaux visibles sur la page d'accueil du site. Le partage des expériences d'achat (commentaires) sur chaque page produit est également à étudier, il permet d'améliorer le niveau d'information sur le produit et ce, grâce aux utilisateurs.

A moyen terme, il faut cibler des actions e-marketing conséquentes. En effet, elles sont la clé de la visibilité et de l'augmentation du trafic. Un budget non négligeable doit leur être consacré.

A propos des ressources humaines, une augmentation des effectifs proportionnelle à l'augmentation d'activité semble pertinente. Une nouvelle répartition du travail, plus ciblée, se rapprochant de chaque cœur de métier est indispensable.

L'organisation nécessite à ce moment (et même avant) une évolution. Le projet ne doit plus être conduit en parallèle de l'activité traditionnelle. La formation d'une *Business Unit* sera nécessaire au bon fonctionnement. En revanche, la logistique deviendra sûrement plus compliquée à faire cohabiter avec le fonctionnement du magasin, notamment en fin d'année.

En terme de volume, l'objectif à moyen terme est d'atteindre d'une à plusieurs dizaines de commandes par jour. Le panier moyen augmente en même temps que la notoriété et la confiance des clients s'installent.

Les objectifs à long terme

A long terme, si la réussite est avérée, une nouvelle vague d'investissement sera nécessaire. Il faudra externaliser l'activité e-commerce dans un entrepôt dédié avec un stock indépendant. Le catalogue s'étoffe, le site se développe pour devenir plus performant. Les services fournis et les supports utilisés forment une 'toile' dense avec de nombreuses interactions. L'activité e-commerce n'est plus considérée comme un plus, elle devient une troisième entité.

Voici donc des prévisions dignes d'une *succes story*, mais cela fait du bien de voir les choses comme cela de temps en temps. A titre d'information et d'ouverture, certains spécialistes parlent de mutualisation des efforts en terme de logistique ou e-marketing, pour les commerçants traditionnels de petite taille se lançant sur internet (Isaac et Volle, 2011). Cela mérite réflexion, bien que ce point ne soit pas développé dans ce rapport.

Nous allons à présent parler plus précisément des missions effectuées jusqu'ici.

3 – Retour d'expérience

Dans la première partie, nous avons abordé les caractéristiques d'un projet de lancement en e-commerce de manière générale. Ensuite, nous avons expliqué le cas plus précis de *Jypy Jouet* par sa stratégie et les limites de son projet. Ici, nous allons entrer un peu plus dans le détail, en nous intéressant à l'environnement proche des missions effectuées.

A – Les missions effectuées

Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, ce projet requiert un grand nombre de compétences. Afin de s'y intégrer au mieux, il a fallu faire preuve d'une bonne capacité d'adaptation et d'une grande flexibilité.

L'objectif initial était de contribuer à la mise en place d'une nouvelle organisation interne et d'établir un état des lieux des méthodes et outils de génération de trafic. Cependant, la mission a évolué pour gagner en pertinence et répondre aux besoins de l'entreprise.

Le premier travail a été de réaliser un apport de connaissances conséquent au projet. Cependant, n'étant pas plus spécialiste en e-commerce que les personnes en interne, un travail d'autoformation s'imposait. Mes recherches m'ont permis d'aborder et d'appréhender un grand nombre de concepts cruciaux pour le lancement d'un site e-commerce. Après un mois de recherche, un problème se présentait. Il me serait impossible de transmettre toutes ces informations telles quelles de façon digeste et capitalisable pour l'entreprise.

Ceci nous amène au deuxième aspect de la mission. La création d'un dossier de présentation des recherches était indispensable et pour ce faire, il fallait rendre accessibles et compréhensibles ces informations. C'est pourquoi le document remis à l'entreprise se veut pédagogique par une vulgarisation des notions. Chaque point est abordé de la même façon, en commençant par une définition complète du concept, puis une explication du fonctionnement global. Ensuite sont détaillés, la procédure pour lancer l'outil ou le concept traité, les points importants à observer et enfin, son fonctionnement au quotidien. Ceci est complété par des sources sous forme de liens hypertextes permettant d'approfondir les notions aisément.

Les concepts abordés dans ce dossier sont variés :

- Le **référencement naturel**, qui est la capacité d'un site internet à apparaître dans les résultats naturels (ou organiques) des moteurs de recherche ainsi que le **positionnement**, qui est le rang auquel apparaît une page pour une recherche donnée dans un moteur de recherche.

- Le SEA, ou **Search Engine Advertising**, qui est le fait d'augmenter sa visibilité sur les moteurs de recherche. Il se fait par des enchères sur les mots clés et placement de liens commerciaux (encadrés jaunes dans les pages de résultats Google).

- L'**affiliation**, qui est le fait de mettre du contenu de communication (bannières, images animées, liens textes) à disposition de sites ayant une problématique proche et ce, en échange d'une rémunération.

- L'**Emailing** qui consiste à opérer des actions de relation client, de démarchage ou de publicité via courrier électronique.

- Le **Display** qui est le fait de louer des espaces publicitaires sur internet.

- La problématique des **Réseaux Sociaux** avec les enjeux qu'ils représentent en terme de communication et de relation client.

Concernant l'aspect stratégique, ce dossier explique les relations entre ces pratiques et la façon dont elles peuvent se compléter pour appuyer le lancement d'un site e-commerce. Ensuite, une partie est consacrée à la problématique *on-site* avec les notions de variété de services et de confiance que nous avons détaillés dans la seconde partie de ce rapport. Enfin, la dernière partie traite des observations liées à la conduite du changement.

Une autre mission a été la création d'un document de travail permettant de budgéter l'ensemble de ces actions commerciales en ligne, en y intégrant les nombreux indicateurs spécifiques au e-commerce. Ce document est visible en ***Annexe 1 : Budget des campagnes, p.39***. Les explications le concernant sont visibles en ***Annexe 2 : Comment budgéter les campagnes, p.40***.

Il a ainsi été possible de créer un document du même type, permettant de réaliser des estimations de Chiffre d'Affaires avec trois hypothèses. Vous pouvez retrouver ce document en ***Annexe 3 : Estimation de CA, p.42***. Afin de bien comprendre les termes spécifiques, un lexique est disponible en ***Annexe 4 : Lexique, p.43***.

Cette recherche d'information et la formalisation qui a suivi ont donc constitué la première partie du travail. Par la suite, j'ai effectué des missions plus opérationnelles. J'ai contribué à la réflexion sur les aspects graphiques et fonctionnels du site. Pour ce faire, la meilleure solution était le benchmark. Ne pouvant pas exploiter l'image *King Jouet*, il a fallu créer un logo. La société Defour a fait de nombreuses propositions à ce sujet, le résultat n'étant pas toujours à la hauteur des espérances. Le choix a finalement été arrêté sur le logo que vous pouvez observer sur chaque page de ce dossier. Concernant les fonctionnalités *on-site*, il a été décidé de créer quelque chose d'épuré afin de simplifier la navigation au maximum. Le site est donc assez classique dans ses fonctionnalités de navigation (une barre de recherche, un accès par catégories de produits, un accès par marques, un accès par âge, un accès aux nouveautés et un accès aux promotions). Il semble peu pertinent de revenir sur l'ensemble des choix techniques qui n'apporterait qu'une faible valeur ajoutée.

Enfin, la dernière mission à ce jour a été l'aide à la création du catalogue numérique. Ce travail de 'remplissage' des fiches produit est particulièrement long et fastidieux mais il est d'une importance capitale de le faire correctement. Le référencement dépend grandement des mots-clés présents dans les titres et descriptifs des produits. C'est pourquoi il est important de ne pas s'arrêter aux caractéristiques de base du produit et d'apporter du contenu qui soit à la fois pertinent pour le client et riche en mots-clés pour les moteurs de recherche. Malgré le dossier rendu à l'entreprise et la sensibilisation à ce sujet, il s'avère qu'un bon nombre de fiches présentent les lacunes en termes de contenu.

Pour avoir une approche critique de mon travail, je dirais que si cela était à refaire, j'essayerais de mettre plus l'accent sur la sensibilisation à l'importance et à l'impact de cette nouvelle activité sur l'organisation ainsi que sur le fort besoin en compétences. La prise de recul que m'a demandé ce dossier m'a fait prendre conscience qu'en interne, ces points ne sont pas suffisamment intégrés. J'éprouve quelques inquiétudes concernant la capacité de l'organisation, en l'état actuel, à réaliser l'ensemble des missions nécessaires, notamment les missions e-marketing.

Suite à cette présentation des différents travaux effectués, nous allons nous intéresser aux tâches planifiées pour les trois dernières semaines. Nous verrons également les autres points à traiter avant le lancement.

B – Plan d'actions

Avant le lancement du site, de nombreuses choses restent à faire. Nous allons maintenant parler du plan d'actions pour les trois semaines en entreprise restantes ainsi que pour les semaines suivantes.

Le travail pour les trois semaines restantes

Une grande partie du travail restant dans ces trois semaines concerne les actions *on-site*. La rédaction des informations légales reste à faire. Il faut être particulièrement vigilant lors de la rédaction des conditions générales de vente car elles établissent les engagements du commerçant envers le client. Certains points sensibles comme la protection des données personnelles et le respect de la vie privée demandent une attention toute particulière.

En terme de rédaction, le contenu permettant de guider et donner confiance au client doit être traité. Ces informations sont les pages concernant l'expédition et la livraison, l'explication de la procédure de paiement sécurisé, la présentation des magasins et de l'entreprise ainsi que des différents services (retour des colis, paiement par chèque cadeau, etc.).

Il reste également la création des caractéristiques de transport dans le *back office* du site qui nécessite l'intégration de contraintes permettant au client de ne pouvoir sélectionner que les modes de transport correspondant à son panier (pas de colissimo au delà de 30 Kg par exemple). Il faudra également prévoir la façon de traiter le cas particulier du retrait en magasin.

Ensuite, des retouches et améliorations visuelles sont encore à faire sur le site au niveau des couleurs, du fond mais aussi du logo. Il m'est apparu que récemment que ce logo n'a même pas de *Baseline*, il va donc falloir se concerter pour créer un texte accrocheur et pertinent puis l'intégrer au site.

Enfin, la barre horizontale de la page d'accueil doit encore être complétée avec les onglets prédéfinis mais il persiste quelques problèmes lors de leur intégration. Ce problème doit être traité en concertation avec la société *Defour*.

Les autres points à traiter sont plus techniques, ils concernent donc également la société Defour. Il faut qu'il soit possible d'exporter facilement des flux de produits à partir du

catalogue virtuel mais pour l'instant, cela ne fonctionne pas. Les flux de produits sont des documents Excel regroupant toutes les informations concernant les produits (prix, références, photos, descriptifs, etc.). Pour pouvoir apparaître sur un comparateur de prix, il faut pouvoir exporter un flux de produits correspondant à ses exigences. Le risque de transmettre un flux de produits non optimisé est premièrement d'être refusé par le comparateur ou que les informations n'apparaissent pas correctement, ce qui est presque pire.

Il faut également qu'il soit possible de générer des *sitemaps*, qui sont des plans du site dans différents formats. Une situation optimale serait de pouvoir en créer un du site classique et un du site mobile. Ces documents sont à destination des moteurs et peuvent être perçus comme une invitation à venir visiter le site. L'objectif est d'indexer le site de façon efficace pour que l'ensemble des pages apparaisse dans les moteurs de recherche.

Enfin, lors du dernier entretien en entreprise, il a été soulevé la question suivante : 'faut-il créer un profil Facebook *Jypy Jouet* ou *King des Savoie* ?'. Cette question mérite que l'on s'y intéresse car elle est directement liée au problème de cohérence entre l'image *King Jouet* des magasins et l'image *Jypy Jouet* du site. La logique de la stratégie *Cross-Canal* est de dire qu'il faut une cohérence générale entre les canaux, cependant dans ce cas précis, j'éprouve quelques difficultés à savoir ou se situe la cohérence. C'est pourquoi il faut mener une réflexion à ce sujet.

Les points à traiter dans les semaines suivantes

Pour les semaines suivantes, il a été prévu d'organiser un jeu concours dans les magasins afin, tout d'abord, de créer une animation, mais aussi pour collecter des adresses email et agrandir la base de données existante. Cette base de données servira aux campagnes d'emailing prévues pour appuyer le lancement du site.

Une fois le site opérationnel, ce qui devrait être effectif fin Juillet, il restera la phase de test. Durant cette dernière, il faudra contrôler la qualité de la navigation, à savoir :

- le temps de chargement des pages qui ne doit pas excéder deux secondes sous peine de ne pas être indexé par Google. Mais deux secondes, c'est très long. Un bon temps de chargement se situera aux environs d'une demi seconde.
- le nombre de clics nécessaire pour trouver un article précis. Un nombre de clics inférieur à 7 ou 8 est considéré comme correct, bien que ce sujet soit très controversé.

- l'accessibilité depuis toutes les pages aux informations concernant les conditions générales de vente, la livraison, les services, etc.
- la facilité d'exécution de l'achat une fois le panier validé. Le processus doit être fluide, le nombre d'étapes réduit et surtout cela doit marcher tout le temps.

Il est donc très important d'identifier les problèmes et de trouver des solutions efficaces aux problèmes de navigation.

La deuxième partie du test consiste à contrôler le fonctionnement, mais aussi prendre en main la procédure de traitement des commandes, de leur réception à l'expédition. Pendant cette période, il faut également prendre connaissance des nombreux indicateurs qui donneront des informations très importantes comme le taux de rebond, qui donne le nombre de personnes quittant le site sans consulter de page, ou encore le taux d'abandon de panier.

Une fois les tests jugés satisfaisants, il sera temps d'ouvrir le site au public. Les actions à mener à partir du lancement sont détaillées dans la partie *Stratégie de départ*, il est donc inutile de les citer une fois de plus.

C – Apport personnel

Cette partie a pour objectif une prise de recul et un bilan sur ce projet d'un point de vue personnel. Nous verrons donc ici ce qu'il m'a apporté et les points que je juge intéressants pour mon avenir professionnel.

Tout d'abord, je tiendrais à dire que ce stage s'est pour ma part très bien passé et qu'il a été très valorisant d'une manière générale. J'ai pris du plaisir à aider du mieux possible cette entreprise que je connais depuis longtemps, dans le défi qu'elle se lance.

Le monde du e-commerce m'intéressait, ou plutôt m'intriguait, depuis un temps. En effet, j'aime comprendre comment les choses fonctionnent que ce soit un système mécanique ou une organisation. Or le e-commerce restait jusqu'à présent une énigme pour moi. Sans pour autant devenir un spécialiste, l'important travail de recherche que j'ai dû effectuer m'a permis de comprendre ce secteur et ses métiers dans leur globalité et déjà pour cela, je suis satisfait.

La situation de détenteur d'informations qui s'en est suivi s'est révélée déstabilisante dans les premiers temps. Plusieurs décisions ont été prises à la suite de mes exposés en validant mes propositions immédiatement. Cette confiance et ce crédit que l'on m'a accordés étaient très valorisants et d'autant plus impliquants.

Ensuite, le projet en lui-même correspondait bien à mes attentes en terme de situation de travail. Je trouve plus mon compte dans un projet peu structuré et en développement que dans une mission bien définie au sein d'une grosse organisation bien huilée. Cela vient sûrement du fait qu'accomplir des tâches variées au sein d'un projet soit quelque chose de très motivant pour moi. Je suis sans cesse en recherche de polyvalence, à l'image de mon parcours universitaire débutant dans le milieu technique et industriel et se terminant (j'espère) en management et entrepreneuriat.

Il m'a également fallu être autonome tout au long de la mission. Travaillant depuis mon domicile, ce point en était renforcé. J'aime l'autonomie, en revanche, le télétravail ne me correspond pas. Je suis satisfait d'avoir eu cette expérience qui m'a permis ce constat mais cet amalgame me donnait l'impression de me réveiller au bureau tous les matins.

Le fait d'être extérieur à ce projet la majeure partie du temps a certainement facilité la prise de recul dont je devais faire preuve. Cela m'a permis de développer mon esprit d'analyse et de porter un regard critique sur ce projet, critique que j'espère constructive.

Enfin, si la tendance présentée dans ce rapport se poursuit, nous serons confrontés de plus en plus souvent à la problématique du e-commerce. Sans pour autant en être sûr, cette expérience a de grande chance d'être un atout pour mon avenir professionnel car quelque soit le cœur de métier ou l'activité visés, le e-commerce et ses dérivés ne seront jamais loin.

Conclusion

- Bonjour Madame, je recherche un bloc de joli papier à lettre décoré.

- Oh non, je suis désolé Madame, nous n'avons plus ce genre d'articles. Cela me gêne de vous dire ça, mais il faut chercher sur internet. »

- Vous n'êtes pas la première à me le dire, j'ai fait plusieurs papeteries, elles m'ont toutes faites la même réponse.

(*Echange capté au rayon papeterie chez Decitre Grenoble*)

Le e-commerce est devenu en quelques années, un enjeu majeur pour les commerçants traditionnels. Les grandes chaînes l'ont intégré et se sont lancés. Au tour à présent des commerçants plus modestes.

Rapidement, il s'avère que la vente en ligne n'est pas l'eldorado tant espéré. Il faut faire face à de nombreuses difficultés que sont, entre autres, la charge de travail, les besoins en compétences et les bouleversements organisationnels. Mais un projet e-commerce est semblable à n'importe quel projet entrepreneurial, il faut s'investir, beaucoup, et savoir prendre des risques mesurés, à différents moments critiques, afin de permettre au projet de se développer. Il ne suffit pas d'ouvrir et d'attendre le chaland, sur internet plus que partout ailleurs, il faut aller chercher les clients et surtout, les fidéliser.

Cependant, malgré les difficultés, les commerçants ayant choisi d'investir en ligne tendent à assurer l'avenir de leur activité. Le e-commerce sera-t-il le futur de la consommation ? Ce qui se dessine à l'horizon, ce n'est pas l'avènement du e-commerce, ni le retour en force du commerce traditionnel, mais bien une complémentarité, voire un croisement des deux. Les commerçants réussissant cette transition dès aujourd'hui se préparent à répondre aux exigences de demain.

Les consommateurs pratiquent déjà des va et vient entre les canaux afin de tirer le meilleur de chacun. Les e-commerçants installés comme ceux qui se lancent, doivent aujourd'hui mettre un point d'honneur à créer des liens entre les canaux afin de drainer les flux de clients. Ainsi, les canaux se renvoient mutuellement les clients et le risque de les perdre est minimisé, à l'inverse de ce que montre la courte discussion ci-dessus.

Bibliographie

BELVAUX Bertrand et BEZES Christophe, « Quels éléments de différenciation pour les sites web marchands ? Une approche par l'image transmise », *Management & Avenir*, 2012, n°58, p. 33-54.

BRESSOLLES Grégory, *L'e-marketing*, Dunod, Paris, 2012, 128p.

COMBES Monique et LETHIELLEUX Laëtitia, « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue française de gestion*, 2008, vol. 34, n°188-189, p. 325-339.

CONINCK (DE) Frédéric, « L'achat en ligne, un nouveau rapport à l'espace de la consommation », *Sociologies pratiques*, 2010, n°20, p. 51-62.

CRENN Jean-Paul et VIDAL Denis, *Le VADOR, Réussir e-commerce et vente à distance*, Tertium, Vayrac, 2011, 303p.

GOOGLE Webmaster (Anonyme), *Guide de démarrage Google, Optimisation pour les moteurs de recherche*, Google Inc., s.l., 2011, 31p.

ISAAC Henri et VOLLE Pierre, *E-commerce, De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Pearson, Paris, 2011, 441p.

JACOB Damien, *L'e-commerce, Les bonnes pratiques pour réussir*, Edipro, Liège, 2012, 336p.

MUNOS Annie, « La théorie de la SDL (*Service-Dominant Logic*) appliquée à la distribution : Validations, limites et contributions », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012, n°257, p. 111-119.

Table des Illustrations

Illustration 1 : La matrice SWOT..... 9

Illustration 2 : Le Cross-Canal..... 13

Illustration 3 : Les services jypy-jouet.fr..... 19

Illustration 4 : Frise chronologique du projet 20

Table des Annexes

Annexe 1 : Budget des campagnes 39

Annexe 2 : Comment budgéter les campagnes 40

Annexe 3 : Estimation de CA..... 42

Annexe 4 : Lexique 43

Annexe 1 : Budget des campagnes

Campagne	Mode de rémunération	Nombre d'impressions	CTR	Nb de clics	CPC moyen	Cout total	Taux de conversion	Nombre de ventes	CPA	Panier moyen
Adwords	**CPC**	**100000**	**1,48%**	**1478**	**0,15 €**	**221,70 €**	**1,35%**	**20**	**11,09 €**	**35,00 €**
Campagne 1	CPC	20000	1,49%	298	0,15 €	44,70 €	1,34%	4	11,18 €	35,00 €
Campagne 2	CPC	80000	1,48%	1180	0,15 €	177,00 €	1,36%	16	11,06 €	35,00 €
Affiliation	**CPA**	**-**	**-**	**-**	**-**	**20,02 €**	**-**	**5**	**4,00 €**	**35,00 €**
Sites coupons	CPA	-	-	-	-	14,56 €	-	4	3,64 €	35,00 €
Blogs	CPA	-	-	-	-	5,46 €	-	1	5,46 €	35,00 €
Comparateurs	**CPC**	**100000**	**1,00%**	**1000**	**0,15 €**	**150,00 €**	**1,30%**	**13**	**11,54 €**	**35,00 €**
Comparateurs	CPC	60000	0,92%	550	0,15 €	82,50 €	1,27%	7	11,79 €	35,00 €
Portails	CPC	40000	1,13%	450	0,15 €	67,50 €	1,33%	6	11,25 €	35,00 €
Emailing Interne	**-**	**3000**	**2,03%**	**61**	**-**	**0**	**1,64%**	**1**	**-**	**35,00 €**
Display	**CPC**	**100000**	**1,42%**	**1420**	**0,15 €**	**213,00 €**	**0,70%**	**10**	**21,30 €**	**35,00 €**
Facebook	CPC	30000	1,50%	450	0,15 €	67,50 €	0,67%	3	22,50 €	35,00 €
Google	CPC	30000	1,43%	430	0,15 €	64,50 €	0,70%	3	21,50 €	35,00 €
Criteo	CPC	40000	1,35%	540	0,15 €	81,00 €	0,74%	4	20,25 €	35,00 €

CA total	Marge moyenne	Résultat net	Marge nette	ROI
700,00 €	**50,00%**	**350,00 €**	**128,30 €**	**58%**
140,00 €	50,00%	70,00 €	25,30 €	57%
560,00 €	50,00%	280,00 €	103,00 €	58%
175,00 €	**50,00%**	**87,50 €**	**67,48 €**	**337%**
140,00 €	50,00%	70,00 €	55,44 €	381%
35,00 €	50,00%	17,50 €	12,04 €	221%
455,00 €	**50,00%**	**227,50 €**	**77,50 €**	**52%**
245,00 €	50,00%	122,50 €	40,00 €	48%
210,00 €	50,00%	105,00 €	37,50 €	56%
35,00 €	**50,00%**	**17,50 €**	**17,50 €**	**-**
350,00 €	**50,00%**	**175,00 €**	**-38,00 €**	**-17,84%**
105,00 €	50,00%	52,50 €	**-15,00 €**	-22,22%
105,00 €	50,00%	52,50 €	**-12,00 €**	-18,60%
140,00 €	50,00%	70,00 €	**-11,00 €**	-13,58%

Annexe 2 : Comment budgéter les campagnes

Afin de budgéter les campagnes, il est important de s'approprier les différents indicateurs. Nous allons ici faire un tour d'horizon de leurs origines, de ce qu'ils représentent et de l'analyse que nous pouvons en faire.

Le **nombre d'impressions** : c'est le nombre de fois que votre message, que ce soit une bannière, une annonce Adwords… est affiché sur un écran. En un mot c'est le nombre de fois ou vous avez été visible. Pour un premier budget, ce chiffre ne peut être qu'une estimation. Une campagne avec 100000 impressions est une campagne de taille moyenne à l'échelle nationale. Lorsque vous aurez un historique, donc du recul sur vos actions passées, il sera possible de l'estimer plus finement.

Le **nombre de clic** : il n'est pas nécessaire de s'attarder sur ce point si ce n'est pour dire qu'il vous sera communiqué par vos outils d'analyse statistique ou par les tableaux de bord des différents outils de gestion de campagne.

Le **CTR** ou **Taux de clic** : c'est le pourcentage des personnes ayant cliqué sur vos messages. Il est calculé ainsi : CTR = Nb de clic / Nb d'impression. Si cet indicateur est mauvais (inférieur à 1%), il faut se poser la question de l'attractivité (visuelle ou contenu) de votre message et de la pertinence de votre ciblage (pas au bon endroit ou sur les bons mots clés).

Le **CPC moyen** ou **Coût par Clic** : c'est le prix que vous payez chaque fois qu'une personne clique sur un de vos messages/contenus. Soit c'est vous qui le déterminez (Adwords), soit il est négocié (Affiliation, Comparateurs, Display). La logique de la première campagne est la même que pour le nombre d'impressions, cependant, 0,15€ est le CPCmax enregistré pour le secteur du jouet sur Adcenter, le service publicitaire de Microsoft.

Le **Coût Total de la Campagne** : assez logiquement, il représente la somme que vous devez au prestataire (Google, plateforme d'affiliation…) en fin de mois. Il est calculé ainsi : Coût Total = CPC x Nb de clics.

Le **Taux de Conversion** : c'est le pourcentage des personnes ayant acheté sur votre site après avoir cliqué sur un de vos messages publicitaires. Un taux de conversion correct se situe entre 1,2 et 1,5%. Cela veut dire que les quelques 98% restant ont bien cliqué sur votre message mais n'ont pas acheté. Un mauvais Taux de Conversion (inférieur à 1%) peut être synonyme de plusieurs choses. Soit que vos produits ne correspondent pas à la cible que vous visez, soit que le choix est trop réduit et/ou les prix peu intéressants, soit que le site pose problème aux clients dans la façon dont il est fait (cycle d'achat trop long et compliqué, site n'inspirant pas confiance…).

Le Nombre de Ventes : c'est le nombre de ventes réalisées grâce à votre campagne. Point ! Vous le trouverez, comme le nombre de clics, dans vos tableaux de bord.

Le **CPA** ou **Coût par Acquisition** : c'est la somme que vous avez dépensé pour générer une vente. Il est calculé comme suit : CPA = Nb de ventes / Coût Total de la campagne. Il faut définir un CPAmax en fonction de vos marges, par exemple, avec une

marge de 50%, vous pouvez décider que votre CPA ne doit pas excéder 25% du prix de vente moyen de vos produits. Un CPA fort (supérieur à votre objectif) est signe que les gens ont cliqué sur votre message, ce qui est positif, mais qu'ils ont trop peu acheté. Nous retrouvons donc la problématique du taux de conversion trop faible (cycle d'achat long, confiance…) mais cela peut aussi être dû au fait que vous êtes en rupture de stock sur des produits sur lesquels vous communiquez (plus de stock, plus la bonne couleur…).

Le **Panier Moyen** : c'est le chiffre d'affaire moyen. Tout comme le CPC moyen et le nombre d'impressions, il est difficile à estimer. Dans notre cas, il a été estimé en fonction du panier moyen en magasin mais la logique d'achat sur internet peut être différente. Vous aurez rapidement une visibilité sur ce point.

Le **Chiffre d'Affaires Total** : Nb de ventes x Panier Moyen.

La **Marge Moyenne** : ici, elle a été estimé à 50% étant donné que le coefficient de vente minimum pour les produits du site internet est de 2.

Le **Résultat Net** : CA Total x Marge

La **Marge Nette** : Résultat Net – Coût Total de la campagne. C'est une « fausse » marge nette car elle ne prend pas en compte les charges fixes.

Le **ROI** ou **Retour sur Investissement** : Marge Nette – Coût total de la campagne.

D'une manière générale, il est intéressant de rechercher les indicateurs moyens de votre secteur via des sites comme la Fevad afin de vous positionner par rapport à vos concurrents et, pourquoi pas, par rapport aux e-commerçants tous secteurs confondus. Vous pourrez ainsi voir où sont vos lacunes et recouper les informations avec ce que vous connaissez des pratiques de vos concurrents.

Annexe 3 : Estimation de CA

	Mois 1			Mois 2			Mois 3		
	-	=	+	-	=	+	-	=	+
Trafic journalier	15	20	25	20	25	30	25	30	35
Taux de rebond	30%	25%	20%	30%	25%	20%	30%	25%	20%
Taux de conversion	1,00%	1,20%	1,40%	1,00%	1,20%	1,40%	1,10%	1,30%	1,50%
Nb de ventes/jour	0,105	0,18	0,28	0,14	0,225	0,336	0,1925	0,2925	0,42
Nd de ventes/mois	3,255	5,58	8,68	4,2	6,75	10,08	5,9675	9,0675	13,02
Panier moyen	33,00 €	35,00 €	37,00 €	33,00 €	35,00 €	37,00 €	38,00 €	40,00 €	42,00 €
CA intermédiaire	107,42 €	195,30 €	321,16 €	138,60 €	236,25 €	372,96 €	226,77 €	362,70 €	546,84 €
Taux de retour	1,50%	1,00%	0,50%	1,50%	1,00%	0,50%	1,50%	1,00%	0,50%
CA Hors Mktg	105,80 €	193,35 €	319,55 €	136,52 €	233,89 €	371,10 €	223,36 €	359,07 €	544,11 €
Nb ventes Emailing	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nb ventes Adwords	0	0	0	14	16	18	14	16	18
Nb ventes Affiliation	0	0	0	3	4	5	3	4	5
Nb ventes Comparat	0	0	0	7	9	11	7	9	11
CA Total	138,31 €	228,00 €	356,37 €	949,15 €	1 273,39 €	1 659,62 €	1 159,11 €	1 547,07 €	2 006,76 €

	Mois 4			Mois 5			Total		
	-	=	+	-	=	+	-	=	+
	35	40	45	45	50	55	28,00	33,00	38,00
	30%	25%	20%	30%	25%	20%	40%	30%	20%
	1,10%	1,30%	1,50%	1,10%	1,30%	1,50%	1,06%	1,26%	1,46%
	0,2695	0,39	0,54	0,3465	0,4875	0,66	0,211	0,315	0,447
	8,085	11,7	16,2	10,7415	15,1125	20,46	32	48	68
	48,00 €	50,00 €	52,00 €	58,00 €	60,00 €	62,00 €	42,00 €	44,00 €	46,00 €
	388,08 €	585,00 €	842,40 €	623,01 €	906,75 €	1 268,52 €	1 483,87 €	2 286,00 €	3 351,88 €
	1,50%	1,00%	0,50%	1,50%	1,00%	0,50%	1,50%	1,00%	0,50%
	382,26 €	579,15 €	838,19 €	613,66 €	897,68 €	1 262,18 €	1 461,61 €	2 263,14 €	3 335,12 €
	1	1,5	2	1	1,5	2	5	6	7
	16	18	20	17	19	21	61	69	77
	4	5	6	5	6	7	15	19	23
	8	10	12	9	11	13	31	39	47
	1 753,38 €	2 286,90 €	2 907,79 €	2 441,82 €	3 125,18 €	3 914,85 €	6 441,77 €	8 460,54 €	10 845,38 €

Annexe 4 : Lexique

Adwords	Outil Google pour le SEA
Conversion	Vente
Cookies	Suivi de navigation des utilisateurs
CPA	Cost per Acquisition / Coût par Acquisition
CPC	Cost per Clic / Coût par Clic
CPL	Cost per Lead / Coût par Contact Qualifié
CPM	Coût pour Mille (impressions, adresses)
CPO	Cost per Order / Coût par Vente
CRM	Customer Relationship Management
CTR	Clic Through Rate / Taux de Clic
HTML	Format de données conçu pour représenter les pages web
IAB	Interactive Advertising Bureau (Standards de la pub numérique)
Impression	Affichage (d'une annonce, bannière…)
Landing Page	Page de renvoi d'un lien
Quality Score	Algorithme Google Adwords de positionnement
ROI	Return on Investment / Retour sur Investissement
SEA	Search Engine Advertising (référencement payant)
SEM	Search Engine Management (SEO+SEA)
SEO	Search Engine Optimisation (référencement naturel)
Spam	Publicité abusive
Taux de Clic	Nb de Clics / Nb d'impressions
Taux de Conversion	Nb Conversion / Nb de Clic
Taux de Rebond	%age de visiteurs quittant le site sans clic
Tracking	Système permettant de déterminer le générateur de vente

AUTORISATION DE DIFFUSION ELECTRONIQUE D'UN TRAVAIL UNIVERSITAIRE

Une école à l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e)..... Lucas ..... Alleyron ..... Biron .....

Courriel pérenne : ..... lucas.alleyron@wanadoo.fr .....

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

☐ **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

☒ **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

☒ Diffusion immédiate du mémoire

☐ Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....

(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans. Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à ..... Grenoble ....., le ..... 26/06/13 .....

Bon pour accord

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »