

# L'e-merchandising un atout pour le e-commerce



**Améliorer la performance  
de son site marchand**

**Paul-Émile CADILHAC**

**DUNOD**

*Maquette intérieure* : Catherine Combier et Alain Paccoud

*Couverture* : Didier Thirion / Graphir design

*Photos couverture* : Didier Thirion / Graphir design

*Mise en pages* : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres

nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-070043-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Avant-propos</b>                                           | <b>1</b>  |
| <b>Partie I La méthode</b>                                    | <b>3</b>  |
| <b>Chapitre 1 ■ Du merchandising à l'e-merchandising</b>      | <b>5</b>  |
| L'e-commerce : un modèle complexe et fragile                  | 6         |
| L'e-commerce : un contexte particulier                        | 11        |
| Les caractéristiques du commerce traditionnel<br>et de la VAD | 11        |
| La démarche merchandising                                     | 25        |
| <b>Chapitre 2 ■ Leviers et freins de l'achat en ligne</b>     | <b>29</b> |
| Les facteurs qui déterminent l'achat sur Internet             | 30        |
| L'évolution du besoin                                         | 30        |
| Le prix, vecteur de prise d'usage                             | 36        |
| La disponibilité des produits                                 | 37        |
| Les services proposés                                         | 38        |
| La difficulté de vendre à distance                            | 41        |
| Des taux de transformation très bas                           | 42        |
| Le marketing du besoin                                        | 53        |
| Une source d'inspiration                                      | 54        |
| Le premier objectif à tenir : répondre au besoin              | 56        |
| <b>Chapitre 3 ■ La démarche e-merchandising</b>               | <b>59</b> |
| Le respect des attitudes et comportements de consommation     | 60        |
| Attentes primaires et nouvelles attentes<br>du consommateur   | 60        |
| Différentes situations d'achat                                | 61        |
| Processus d'achat et processus de vente                       | 63        |
| Le cas particulier du chalandage                              | 68        |

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| La « Rentabilité au Pixel Carré™ »                               | 72         |
| L'origine du nom de la méthode                                   | 72         |
| La méthode e-merchandising                                       | 74         |
| La définition de l'e-merchandising                               | 84         |
| Interfaces riches et interfaces tactiles                         | 86         |
| <b>Partie II     La construction du site marchand</b>            | <b>91</b>  |
| <b>Chapitre 4 ■ L'architecture générale d'un site e-commerce</b> | <b>93</b>  |
| Organisation générale d'un site Internet marchand                | 94         |
| Accueillir et orienter le client                                 | 95         |
| Accompagner et assister le choix du client                       | 99         |
| Permettre le passage de commande<br>et l'encaissement            | 99         |
| La structure générale des pages                                  | 100        |
| Incidence du plan de création de trafic                          | 101        |
| Les fonctionnalités indispensables                               | 106        |
| Le moteur de recherche                                           | 106        |
| Les aides au choix                                               | 109        |
| Les configurateurs                                               | 111        |
| Le panier                                                        | 111        |
| Le processus de commande                                         | 113        |
| L'espace « compte client »                                       | 113        |
| L'ergonomie et le design du site Internet                        | 114        |
| L'ergonomie du site Internet                                     | 114        |
| Le design du site Internet                                       | 115        |
| <b>Chapitre 5 ■ Navigation et structuration de l'offre</b>       | <b>119</b> |
| La navigation au cœur de l'expérience client                     | 120        |
| Adaptation de la navigation au besoin de l'internaute            | 120        |
| Navigation principale et navigation secondaire                   | 121        |
| Navigation et indicateurs de performance                         | 128        |
| La structuration de l'offre                                      | 128        |
| Structure achat                                                  | 129        |
| Structures vente                                                 | 132        |
| Le choix de la forme de la navigation                            | 136        |

|                                                             |                |
|-------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Chapitre 6 ■ La présentation de l'offre</b>              | <b>143</b>     |
| Les listes et fiches produits au « cœur du réacteur »       | 144            |
| Construire des listes de produits efficaces                 | 146            |
| Rétrécissement du champ des possibles sur la liste          | 146            |
| Différenciation des produits sur la liste                   | 151            |
| Optimisation commerciale de la liste                        | 161            |
| Différents formats de liste                                 | 162            |
| La page de résultats d'une recherche                        | 163            |
| Les fiches produits                                         | 165            |
| Le format général d'une fiche produit                       | 166            |
| Les informations indispensables de la fiche produit         | 168            |
| Les informations complémentaires de la fiche produit        | 168            |
| Optimisation commerciale de la fiche produit                | 170            |
| Gérer les allers-retours entre liste et fiches              | 171            |
| Les outils de comparaison                                   | 172            |
| <br><b>Chapitre 7 ■ L'animation commerciale</b>             | <br><b>175</b> |
| Les composantes de l'animation commerciale                  | 176            |
| Une animation contextuelle                                  | 178            |
| Bâtir un plan d'animation commerciale                       | 181            |
| Les mises en avant                                          | 182            |
| Les techniques promotionnelles                              | 187            |
| Le marketing relationnel                                    | 189            |
| <br><b>Chapitre 8 ■ Vers l'e-merchandising personnalisé</b> | <br><b>195</b> |
| Personnalisation et contextualisation                       |                |
| au service de l'e-merchandising                             | 196            |
| Une navigation personnalisée                                | 198            |
| Une présentation individualisée de l'offre                  | 199            |
| Le ciblage des mises en avant                               | 200            |
| Individualiser les avantages                                | 202            |
| Les bénéfices collatéraux de la démarche                    | 203            |
| La mise en œuvre de la personnalisation                     | 204            |
| Les besoins technologiques                                  | 205            |
| La base de données comportementale                          | 206            |
| La capture des informations de comportement                 | 207            |
| La publication dynamique d'informations personnalisées      | 209            |

|                                                                      |                                       |            |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|
| <b>Partie III</b>                                                    | <b>La mise en œuvre de la méthode</b> | <b>213</b> |
| <b>Chapitre 9 ■ Refonte vs. évolutions</b>                           |                                       | <b>215</b> |
| Définir le périmètre de son projet                                   |                                       | 216        |
| Optimiser son site au long cours                                     |                                       | 217        |
| La démarche d'optimisation                                           |                                       | 217        |
| Les tests à mettre en œuvre                                          |                                       | 221        |
| Conduire la refonte de son site marchand                             |                                       | 224        |
| La démarche projet                                                   |                                       | 224        |
| L'étude de cadrage                                                   |                                       | 225        |
| La phase cahier des charges                                          |                                       | 226        |
| La recherche de solutions                                            |                                       | 229        |
| La phase de développement                                            |                                       | 231        |
| La phase de recette                                                  |                                       | 231        |
| La mise en ligne                                                     |                                       | 232        |
| L'exploitation du site                                               |                                       | 232        |
| <b>Chapitre 10 ■ Les incidences sur l'organisation et les outils</b> |                                       | <b>235</b> |
| Les impacts de la démarche e-merchandising sur les organisations     |                                       | 236        |
| L'organisation de l'entreprise bouleversée                           |                                       | 236        |
| Une nouvelle approche de l'informatique                              |                                       | 241        |
| Les composantes de la plateforme e-commerce idéale                   |                                       | 243        |
| La gestion des produits et de l'e-merchandising                      |                                       | 243        |
| La gestion de l'animation commerciale                                |                                       | 245        |
| Les autres composantes de la plateforme idéale                       |                                       | 248        |
| <b>Chapitre 11 ■ Le suivi des performances</b>                       |                                       | <b>253</b> |
| La mesure au cœur de la démarche e-merchandising                     |                                       | 254        |
| Mesurer la rentabilité de la surface de vente                        |                                       | 254        |
| Les outils de mesure de la performance                               |                                       | 255        |
| Mesure de la performance des modèles multicanal                      |                                       | 261        |
| Les nouvelles statistiques de ventes                                 |                                       | 262        |
| Les statistiques de ventes traditionnelles                           |                                       | 262        |
| Les statistiques de trafic et de navigation                          |                                       | 263        |
| La démarche de mise en œuvre des outils                              |                                       | 267        |
| Déterminer les bons niveaux de restitution                           |                                       | 267        |
| Définir ses indicateurs clés de performance                          |                                       | 269        |
| <b>Index</b>                                                         |                                       | <b>273</b> |

# Avant-propos

O n prédisait en 1995 l'effondrement de l'économie traditionnelle au profit d'une « nouvelle économie » bâtie sur les supports interactifs grâce à la numérisation des offres et de la relation client. Les barbares de l'époque, qualifiés de « *pure players* », débarquaient avec arrogance sur les ordinateurs, à la conquête des marchés de la distribution traditionnelle.

Une fois la bulle Internet éclatée, certains d'entre eux ont survécu et ont persisté à déployer un modèle qui, s'il n'était pas rentable, arrachait des parts de voix et des parts de marché aux enseignes traditionnelles, ralenties par leurs structures optimisées pour d'autres cycles que ceux imposés par le Web. Si certains de ces nouveaux acteurs ont réussi à atteindre la rentabilité, la très grande majorité a souffert d'un manque d'efficacité chronique de leurs modèles. Beaucoup ont aujourd'hui disparu. Beaucoup disparaîtront encore, notamment à cause de la renaissance des distributeurs traditionnels portés par les nouveaux usages multicanal des consommateurs et les efforts qu'ils ont consentis pour faire évoluer leurs processus et leurs organisations. Nous assistons actuellement à la revanche des enseignes du siècle dernier qui ont enfin pris la mesure des nouveaux enjeux.

Néanmoins, force est de constater que le chemin qui reste à parcourir est encore long et semé d'embûches. Les sites e-commerce peinent à vendre, même si un très petit nombre réalise en France des chiffres d'affaires avoisinant ou dépassant le milliard d'euros. Les surfaces de vente virtuelle ne sont pas encore efficaces et un pourcentage trop faible de leurs visiteurs passent à l'acte. Les activités Internet ont jusqu'ici bénéficié d'un taux de croissance important, supporté par une pénétration au sein de la population des usages associés. Même si l'on continue à y mesurer un taux de croissance significatif, certains secteurs matures voient se profiler l'asymptote.

La vente en ligne doit entrer maintenant dans l'ère de l'industrialisation de ses modèles. Il faut pour cela sophistiquer la façon dont les offres sont découvertes et parcourues par leurs clients, optimiser les méthodes de vente, parfaire la capacité des sites à faire passer à l'acte.

Forte de plusieurs siècles d'expérience, la distribution a largement optimisé ses surfaces de vente, aussi bien sur les circuits physiques qu'au travers des

catalogues des VADistes. Les acteurs traditionnels avaient construit et amélioré leur démarche et méthode. Ceci leur avait permis de valider certaines règles de mise en scène des offres, bâtissant ainsi les techniques du merchandising. Ils doivent maintenant découvrir celles d'un e-merchandising efficient. Mais ils ont beaucoup de mal à prendre du recul par rapport au nouveau contexte dont il faut pourtant découvrir les nouvelles recettes...

C'est la raison essentielle qui a conduit à la rédaction de cet ouvrage, dont l'objectif est de permettre avant tout aux acteurs du e-commerce et du « commerce connecté » de se mettre en capacité d'optimiser leur performance commerciale en ligne.

Nous proposons dans ce qui suit une approche pragmatique de cette problématique au travers de réflexions qui sont le fruit de très nombreuses expériences. Au moment de vous les livrer, nous souhaitons insister sur la grande humilité qui a accompagné notre projet. La « science » de l'e-merchandising est neuve. Pour les plus anciens, nous disposons tout au plus d'une quinzaine d'années d'expérience. Si l'on considère qu'en France les usages liés aux achats en ligne se sont implantés au rythme de la pénétration de l'ADSL dans les foyers, on peut estimer que l'expérience réelle et significative a débuté en 2004-2005.

Nous n'avons donc pas la prétention de vous présenter dans ce qui suit un « traité d'e-merchandising ». Nous souhaitons simplement apporter une première pierre à la construction de cet édifice, nécessairement collaborative, qui devrait occuper la distribution pendant quelques dizaines d'années !

## Partie I

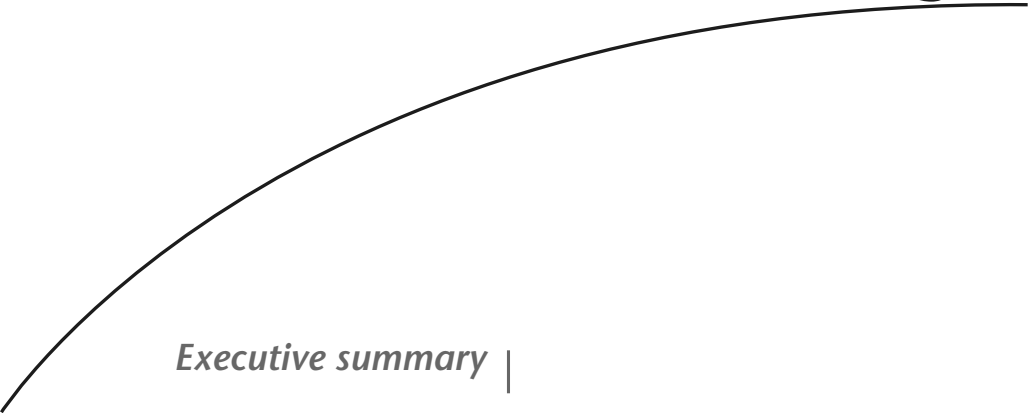
# La méthode

Le passage vers un modèle e-commerce efficient passe par la mise en œuvre de techniques éprouvées. Mais, en France, l'e-commerce dispose de moins de dix années d'expérience significative. Il faut par conséquent aller chercher des éléments méthodologiques sur d'autres canaux.



## Chapitre 1

# Du merchandising à l'e-merchandising



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Le modèle économique** du e-commerce est plus complexe et plus fragile qu'il n'y paraît. L'absence d'un réseau physique de magasins a laissé penser que la conception, le déploiement et l'exploitation d'un site marchand étaient beaucoup plus simples et bien moins coûteux. Mais aujourd'hui, la ruée vers l'« e-eldorado » n'est plus qu'une illusion.
- ▶▶ **Les caractéristiques particulières** du canal de vente virtuel induisent une remise en cause fondamentale des méthodes traditionnelles de vente. Le contexte marketing et commercial est à ce point différent qu'il faut repenser le modèle de distribution.
- ▶▶ **Il faut néanmoins savoir capitaliser** sur les méthodes du merchandising traditionnel. Leur mise en œuvre sur Internet, après adaptations au contexte, permet de placer l'e-commerce sur une courbe d'expérience où le modèle prend chaque jour de la valeur.

## L'e-commerce : un modèle complexe et fragile

On peut positionner en 2005 le véritable démarrage du e-commerce en France. Les offres, dites « *triple play* », des opérateurs de téléphonie ont permis de faire entrer largement la connectivité Internet dans les foyers français. Pour moins de 30 €, on disposait, pour la première fois, d'une offre forfaitaire de téléphonie fixe illimitée, de l'accès à plusieurs centaines de chaînes de télévision et d'une liaison au réseau Internet à haut débit. Il est aujourd'hui démontré qu'il existe une corrélation directe entre la qualité d'acheteur en ligne et le fait de surfer sur Internet en haut débit depuis son domicile. D'où le point d'inflexion mesuré en 2005 sur la courbe de croissance du commerce en ligne.

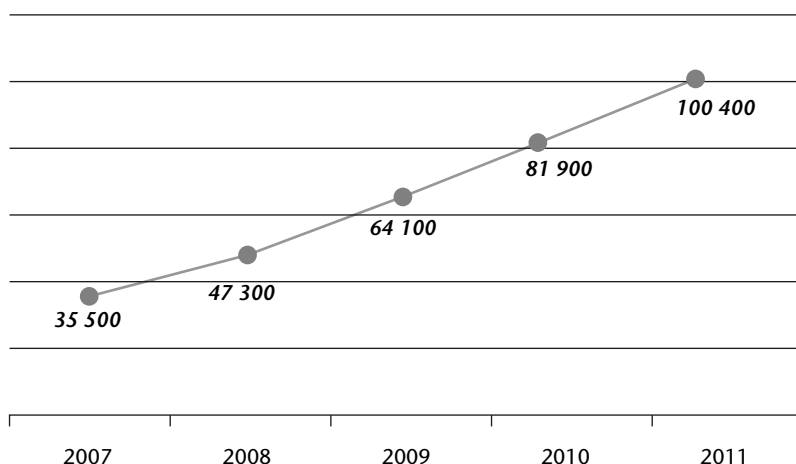
Cette corrélation s'explique par trois facteurs.

- La connexion à Internet devenant illimitée, l'ordinateur familial reste connecté en permanence au réseau mondial. En décembre 2008, déjà, selon une étude intitulée « Étude Mediascope Europe EIAA » et publiée par l'association européenne des régies publicitaires interactives (EIAA), près d'un tiers des internautes européens disait être connecté 16 heures par jour. Dès lors, l'accès à Internet devenant permanent, son usage est devenu immédiat et spontané.
- Le haut débit a permis une utilisation fluide et performante des sites Internet. Il n'est plus besoin d'attendre plusieurs dizaines de secondes pour voir une page s'afficher après le clic sur un lien. Le nombre moyen de pages visibles au cours d'une session de navigation permet d'imaginer une découverte aisée et confortable d'un catalogue de vente en ligne.
- Le fait de naviguer sur Internet depuis son domicile a rendu le commerce en ligne pertinent. Il est vrai que l'on a rarement vu un catalogue de La Redoute posé sur un bureau en entreprise. On le trouve plutôt sur la table basse du salon ou la table de chevet, au domicile. Ce contexte d'utilisation a permis de placer le consommateur dans une attitude plus propice à l'achat en ligne.

Le taux de pénétration d'Internet dans les foyers devenant significatif, un grand nombre de distributeurs traditionnels et de nouveaux entrants – les *pure players* – se sont lancés à la conquête de parts du marché virtuel. Le déploiement de magasins dématérialisés a été facilité par l'émergence d'une offre pléthorique de prestataires de service qui, parfois pour quelques milliers voire centaines d'euros, promettaient la mise

en ligne de sites marchands efficaces. Ces *web agencies*, à la manière des caravanes que l'on trouvait au bord des rivières au temps du Far West et de la ruée vers l'or, proposaient des outils le plus souvent trop basiques pour permettre de déclencher des commandes.

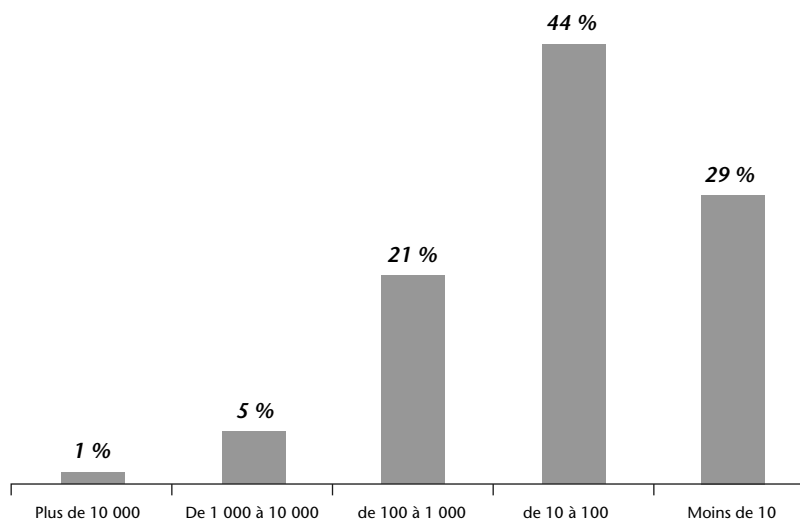
Sept années plus tard, La Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (FEVAD) fait un constat amer. Au travers de son étude « Indice du commerce électronique » (ICE), elle mesure, en décembre 2011, environ 100 400 sites marchands actifs en France.



**Figure 1.1 – Nombre de sites marchands actifs en France (d'après ICE Fevad, janvier 2012)**

Mais seul 1 % de ces sites réalise plus de 10 000 transactions par mois, c'est-à-dire plus de 333 transactions par jour en moyenne. 73 % des sites marchands réalisent moins de 100 transactions par mois, c'est-à-dire en moyenne moins de 4 transactions par jour !

Il semble que la ruée vers l'e-commerce se soit transformée, comme son aînée au <sup>xix</sup><sup>e</sup> siècle, en désillusion massive. Les pelles ne suffisent plus. Il faut creuser des galeries, les étayer, investir dans des outils beaucoup plus sophistiqués, disposer de ressources humaines nombreuses et expérimentées, entre autres.



**Figure 1.2 – Répartition des sites marchands par volume de commandes mensuel (d'après ICE FEVAD, janvier 2012)**

Cela était pourtant prévisible tant il était évident que l'e-commerce présentait un modèle beaucoup plus complexe à mettre en œuvre que ce qu'il en paraissait. Six éléments l'expliquent.

- En matière d'e-commerce, pour des raisons que nous évoquerons plus tard, le *taux de transformation* est structurellement bas. La capacité à transformer un visiteur en acheteur est réduite. Il faudra par conséquent générer sur le site un volume de trafic de clients potentiels très important pour un nombre de ventes faible.

### Focus

#### Définition du taux de transformation

Le taux de transformation, ou taux de conversion, correspond traditionnellement au rapport entre le nombre d'acheteurs et le nombre de visiteurs. Sur Internet, on mesure le taux de transformation sur une période de deux manières différentes :

- nombre de commandes sur nombre de visites ;
- nombre de commandes sur nombre de visiteurs.

Le taux de transformation calculé par rapport au nombre de visites est l'indicateur le plus utilisé. Il permet de mesurer sur la période donnée la capacité du site à transformer. Mais, dès lors que l'on sait qu'il faudra en moyenne plus d'une visite sur le site avant que l'achat ne soit déclenché, le taux de transformation calculé par rapport au nombre de visiteurs est indispensable à suivre. Ainsi, sur des univers produits pour lesquels l'achat est plutôt engageant aux yeux de