



87^{ème} REUNION DU BRAND LAB du BEC-institute

7 juillet 2011

Comment faire du commerce sur le web ?

Le Grand témoin de l'année : Cdiscount

BEC - institute
BRANDING EXPERTS CENTER
www.bec-institute.com



Quelques éléments généraux en préambule

BEC-institute est un « brand lab » (filiale de KAOS Consulting) créé en 2001 à la demande de grandes marques pour approfondir la mise en pratique du branding, le marketing de la marque.

Les experts du BEC-institute interviennent dans 4 domaines :

- Conseil et études sur le positionnement, l'architecture de marques, l'extension de marque, l'innovation, la valorisation financière...
- La formation au branding et le déploiement dans les organisations et les réseaux d'attitude et de comportement conformes aux valeurs de la marque.
- Le Naming et le Design au travers de la filiale BEC-design.
- L'animation d'un « think-tank » avec les réunions mensuelles du club des Brand managers et des conférences thématiques.

Introduction : l'actualité du BEC-institute

Depuis fin 2010, BEC-institute s'est rapproché de KAOS CONSULTING, pour former le **premier pôle français d'innovation et branding**. Pertinence, créativité opérationnelle et méthodologies attestées sont les maîtres mots de ce rapprochement.

Les équipes expérimentées de KAOS CONSULTING, société de conseil en innovation fondée en 1986 et dirigée par Ivan Gavriloff et Pierre-Louis Desprez, et du BEC-institute, fondé en 2001 et dirigé par Georges Lewi, travaillent désormais ensemble pour aider les entreprises à réussir leurs démarches d'innovation et la gestion stratégique de leurs marques.

Ce mariage de la créativité et de la rigueur méthodologique est une promesse pour les managers et dirigeants de trouver une écoute, de la créativité, du conseil et des propositions de solutions innovantes et opérationnelles.



Cdiscount, Grand Témoin de l'année du Brand Lab du BEC-institute

Comment faire du commerce sur le web ?

Invités :

- **Olivier MARCHETEAU, Président de Cdiscount.**
- **Emmanuel GRENIER, Directeur Général de Cdiscount.**
- **Guillaume de LACROIX, Directeur Marketing de Cdiscount.**

Animation :

- **Pierre-Louis DESPREZ, BEC-institute**

Introduction de Pierre-Louis DESPREZ

La saison 2010-2011 des rencontres du Brand Lab du BEC-institute aura donné l'occasion de laisser s'exprimer de nombreuses marques telles que Danone, Harley Davidson, Mines Paris Tech, MMA, Orange, Voyages-sncf.com ou Woodeos.

Les interventions toutes très riches ont mis en avant les actions des uns et des autres dans l'ère du web 2.0 et la manière de gérer la marque on line.

Pour conclure cette thématique de l'année sur le Branding et l'e-Branding, la 87ième réunion du Brand Lab du BEC-institute accueillait en Grand Témoin de l'année les dirigeants de Cdiscount qui ont volontiers accepté de témoigner sur leur manière de faire du commerce sur le web.

L'an prochain, les réunions du club se dérouleront au sein du groupe l'Express Roularta, partenaire du Brand Lab. La thématique de la saison 2011-2012 sera également très porteuse : « Les marques sous haute tension » - Comment les marques peuvent-elles profiter des grandes ruptures actuelles ?

Après l'intervention de Cdiscount, les participants réunis sur des tables rondes ont pu poser un certain nombre de questions puis après quelques minutes de brainstorming, réunis en petits groupes, ont apporté des pistes recommandations en termes de branding (services, produits, discours...).

La matinée s'est achevée de manière conviviale avec le traditionnel déjeuner de fin de saison, cette fois-ci sous la forme d'un déjeuner en terrasse sur les toits de l'immeuble du groupe l'Express Roularta.



Intervention d'Emmanuel GRENIER, Directeur Général de Cdiscount

Quelques éléments de cadrage sur un marché de l'e-commerce dynamique, à plusieurs facettes.

Le marché français de l'e-commerce est un marché de 27 millions de consommateurs qui réalisent 31 milliards d'€ de dépenses. Il y a une forte croissance annuelle et une saisonnalité des ventes puisque 7 milliards d'€ de CA sont réalisés à la période de Noël.

C'est un marché qui compte 82 000 marchands actifs à la fin 2010 mais de nombreux sites font peu de commande (moins de 1 000 sites font plus de 300 commandes / jour). Il y a une réalité économique de frais fixes importants pour atteindre un seuil de rentabilité qui explique cela.

Le marché de la vente de particulier à particulier se développe fortement (ebay, priceminister...). Les acteurs classiques du BtoC telles que les enseignes que l'on connaît bien ont développé des sites e-commerce efficaces, par exemple Darty, leader dans son domaine ou la Fnac avec la fnac.com. Les véricistes ont réorienté leur business model sur la vente en e-commerce. Les *pure players* dont fait partie Cdiscount mais aussi Amazon, Pixmania, Rueducommerce se sont développés. La redoute réalise 900 millions d'€ de CA et venteprivee.com réalise 850 millions d'€ par an ; deux poids lourds du e-commerce. L'univers des voyages et plus globalement des services ont profité de ce développement de l'e-commerce : voyages-sncf.com ou plus récemment groupon.

Le Groupe Casino a investi très tôt sur internet.

La relation de Cdiscount avec le groupe Casino s'est mise en place au début des années 2000, à l'époque Cdiscount ne réalisait que 0,5 M d'€ de chiffre d'affaires.

Le groupe Casino s'inscrit dans un modèle de « commerce de précision » qui s'exprime grâce à quatre atouts. Le groupe s'appuie sur la **proximité** avec un très fort maillage territorial : effectivement les enseignes sont adaptées au territoire, et se conçoivent de manière multi-formats, de l'hypermarché au city market. Le groupe a développé de nombreuses compétences en termes de **logistique** intégrée. La **fidélité/fidélisation** est un point important de la stratégie du groupe. Enfin, et depuis de nombreuses années, le groupe Casino a souhaité capitaliser sur des **marques propres** qui sont aujourd'hui parmi les plus dynamiques du marché.



Intervention d'Olivier MARCHETEAU, Président de Cdiscount

Une stratégie de groupe multi-canal.

Cdiscount est le savant mélange de deux cultures, celle du *pure player* issu de l'internet qui se veut rapide, efficace et innovant avec un positionnement axé sur des prix bas, un insight sur du push affirmé « *de nouvelles offres en permanence au meilleur prix* ». Cdiscount, c'est aussi un business physique grâce au savoir-faire logistique du groupe Casino (plateforme de stockage et process très développé). Récemment, l'expertise logistique du groupe Casino permet la livraison des produits Cdiscount via les réseaux de distribution de Casino. A date, on peut dénombrer 150 points de retraits, ainsi que des offres Cdiscount dans les catalogues Géant où même des bons d'achat Géant sur Cdiscount (10 € d'achat au prix de 5€).

Cdiscount, leader français du e-commerce.

Filiale à 100 % du groupe Casino, avec une part de marché de plus de 25% sur internet sur le segment des produits techniques et réalisant un chiffre d'affaires d'1 milliard d'€, Cdiscount a progressé de 14,5% en 2010. Aujourd'hui, Cdiscount compte 1 100 collaborateurs.

En termes de notoriété, Cdiscount se positionne en N°1. Cdiscount est également positionné en N°1 en image qualité/prix avec 10 millions de collaborateurs. Cdiscount comptabilise en permanence dans son portefeuille environ 100 000 références en stocks réparties sur une surface de 160 000 m² d'entrepôts.

Le cercle vertueux de Cdiscount.

Cdiscount a réussi à bâtir une mécanique vertueuse. Elle s'explique selon le triptyque Offre – monétisation du trafic – Offre. Le simple fait d'acheter et revendre n'est plus rentable aujourd'hui sur le net. C'est la monétisation du trafic qui permet de gagner de l'argent, c'est-à-dire la publicité qu'une marque peut faire sur le site de Cdiscount comme une marque peut le faire à la télévision. La monétisation du trafic permet d'être rentable et de réinvestir dans l'offre, c'est ce qui permet d'assurer un pricing accessible. L'offre est le moteur de toute société de commerce. C'est important car Cdiscount est présent sur toutes les catégories de produits du non-alimentaire (déco, jouets, lits, tondeuses, piscine... quelques incursions dans l'alimentaire avec le vin récemment). L'idée qui guide la stratégie de Cdiscount est d'être leader sur chaque marché. Une marque de distributeur été créée et permet de se différencier de la concurrence : Continental Edison.

La promesse Cdiscount : « *être le premier à proposer moins cher un type de produit* ». Casser le code pricing du marché est le leitmotiv de Cdiscount : 3 millions de bouteilles de vin, 400 000 TV, 1 million de paires de baskets... la spécificité est d'acheter les produits en amont pour les livrer rapidement au client final dès qu'il a passé sa commande. La prospective de l'e-commerce précise que dans 5 ans, 50 % des achats se feront sur mobile ou sur tablette tactile : le métier évolue très vite, il faut être en permanence en veille.



30 000 produits sont expédiés par jour avec un contrôle qualité à chaque fois qui est assuré via les clients. Clairement, l'exigence logistique demandée par le client est répercutée en interne : « vous serez livré à J+2 à 99 % de qualité de service ».

L'inter-canal devient un axe différenciant majeur et s'appuie en partie sur l'expertise du groupe Casino.

Depuis 2009, Cdiscount a constitué sur le territoire un maillage de 150 points de retrait. Ce succès continu a permis de générer le retrait de 400 000 colis de plus de 30 kg.

Plus récemment, les points de retrait Cdiscount se sont développés auprès des enseignes du groupe ; avec près de 1 500 points de retrait à date, cela permet de rapprocher Cdiscount de ses clients. « Je commande en ligne et me fais livrer dans le magasin », c'est un succès très fort en termes de taux de prise. C'est moins cher et plus rapide pour le client. Il ne faut pas négliger le fait que le client peut préférer s'organiser et aller chercher un produit en point relais sur un créneau qu'il s'est lui-même défini plutôt que de subir le transporteur qui précisera qu'il livrera sur toute une demi-journée. La logique des points relais en city market interdit de livrer des produits alimentaires comme le vin. A noter, dans les hypermarchés qui font du non-alimentaire, les livraisons et services Cdiscount permettent au groupe d'équilibrer les volumes et le CA sur le non alimentaire, secteur en régression entre -10% et -15% an chaque année. Cdiscount paye le point de vente pour ce service, et c'est un moyen de rendre tangible la marque Cdiscount.

La logique de points relais intégrés est une différence réelle entre Cdiscount et des concurrents de poids comme Amazon. Même si cela demande de bien peser l'espace à bloquer dans les réserves pour Cdiscount dans un Petit Casino, cela exige de bien évaluer le temps que le dirigeant du Petit Casino pourra consacrer aux livraisons Cdiscount. Il y a de la tension dans le système qui est inévitable, lorsqu'à la période de Noël, le petit commerçant peut se faire livrer 150 colis par jour, il s'agit donc de se préparer à cela. Pour arriver à 95% de ponctualité à la livraison en point relais, c'est l'héritage d'un process logistique éprouvé depuis des dizaines d'années au sein du groupe qui est mis en exergue.

La régie publicitaire.

40 personnes travaillent dans la régie publicitaire de Cdiscount (**3W Régie**), pour un million de visiteurs par jour sur le site. La régie travaille également pour une dizaine de sites e-commerce comme Priceminister, Vivastreet, Discounteo ; l'avantage pour l'annonceur est de s'adresser à une seule régie pour concevoir un plan média sur plusieurs supports.

Une culture d'entreprise dynamique.

Une culture de « débat » et de « combat », la logique du commerçant où tous les matins la caisse est vide et il faut la remplir. C'est de cette manière que l'on peut qualifier la culture Cdiscount. Le fait d'être sur internet permet de tester beaucoup de choses et à moindre coûts. Les ajustements commerciaux se font deux fois par jour, si le consommateur n'est pas séduit par une offre spéciale, elle est changée la demi-journée suivante.

Les trois mots de la culture Cdiscount : Esprit de « combat » et de « débat » ; culture du « test », « réactivité ».



L'exigence du modèle e-commerce est de pouvoir ajuster en temps réel les offres, les pricing.

Intervention de Guillaume De LACROIX, Directeur marketing de Cdiscount

Guillaume de Lacroix a rappelé le combat, orienté client, de Cdiscount « ***Cdiscount veut devenir le réflexe quotidien de tous ceux qui veulent faire un maximum de bons coups sans mauvaises surprises avant, pendant, et après l'achat.*** »

« Les bons coups » ? Quelque chose qui donne pleine satisfaction à celui qui achète.

L'expérience client doit être très fluide et permettre au client d'accéder à toutes les informations souhaitées (par exemple pour un vin, des fiches produits très denses qui informent sur le cépage, la conservation, l'accord mets-vin ; toutes sortes d'informations transmises par les fournisseurs mais aussi conçues par les équipes de Cdiscount).

Les valeurs de Cdiscount orientées sur le client sont fortes et différenciantes :

- Pionnier : quels nouveaux supports, nouvelles expériences clients pour continuer à être pionnier ?
- Décalé : le site Cdiscount doit ressembler à aucun autre site e-commerce.
- Excitant
- Fiable
- Créateur d'économie

Le travail sur la marque a permis d'apporter de la cohérence à la stratégie de l'entreprise. Car dès que l'on retire le stress dans l'achat, les ventes chutent. Les valeurs sont mesurées, et l'impact des ventes sur les valeurs est mesuré.

Explication de quelques valeurs.

La **fiabilité** est intégrée aux valeurs car les problèmes résolus, temps de réponses aux clients (...) sont des éléments à maîtriser.

La dimension **pionnière** fait partie de l'ADN de Cdiscount, un certain nombre de projets pionniers sont à mener dans l'année.

La dimension « **décalé** » permet de préciser qu'avec les visuels accrocheurs, les consommateurs répondent présents.

L'application mobile Cdiscount est très efficace mais elle n'est pas suffisamment excitante, pionnière, décalée, elle est donc en cours de retravail pour aboutir à une version en cohérence avec le positionnement et les valeurs de la marque.



Comment faire connaître les offres ?

Il s'agit de mettre en place une communication sur le web avec l'offre du moment sur la page d'accueil (qui peut être renouvelée plusieurs fois par jour) avec des opérations commerciales très régulières.

La mécanique commerciale cultive la course contre la montre, c'est à dire que le prix monte en fonction du temps écoulé, c'est le « marketing du stress ». Sur chaque offre, chaque vitrine, les équipes de Cdiscount analysent en temps réel les ventes.

La perception prix est tellement forte que Cdiscount est dans l'obligation de prouver que tout se passe bien.

Le positionnement de Cdiscount.

Cdiscount se positionne comme le « **pirate de l'e-commerce** ». D'ailleurs, une web radio Pirate avec des sons pop rock vient d'être créée pour accompagner la visite du client sur le site web. Au-delà de l'achat stress et de l'impulsion, la fluidité de l'expérience avec la marque Cdiscount doit permettre de passer à une expérience client positive, un achat plaisir : la phase de paiement par exemple doit être une phase d'expérience et non pas une phase de stress.

Pour développer son audience, Cdiscount exploite les techniques classiques avec des indicateurs de performance précis. Toutes les nouvelles formes de communication sont testées pour faire la promotion de la marque. Cdiscount utilise une stratégie massive de mails, plus de 10 millions par jour. Cdiscount utilise de plus en plus la communication off line avec des formats événementiels, en affichage ou bien en presse gratuite.



Annexes

Invités :

- Olivier MARCHETEAU, Président de Cdiscount.
- Emmanuel GRENIER, Directeur Général de Cdiscount.
- Guillaume de LACROIX, Directeur Marketing de Cdiscount.

Animation :

- Pierre-Louis DESPREZ, BEC-institute

Prochaine réunion :

- Date :
Jeudi 8 septembre 2011, au groupe Express Roularta, 29 Rue de Châteaudun, Paris 8^{ième}
- Thème :
« L'accélération des crises : le nouveau régime de croisière des marques »
Cadrage introductif par Pierre-Louis DESPREZ et François LAURENT : « Les évolutions du marketing depuis 50 ans et la réponse de l'innovation en parallèle ».
Invité : François KERMOAL, Directeur de la rédaction de L'Entreprise (Express Roularta) :
« Quelles stratégies pour les titres de presse face à la dématérialisation ? »



Les rencontres du BRAND LAB 2011 - 2012

Thématique de la saison : « Les marques sous haute tension »
Comment les marques peuvent-elles profiter des grandes ruptures actuelles ?

- **Jeudi 8 septembre 2011** : « *L'accélération des crises : le nouveau régime de croisière des marques* »
Cadrage introductif par Pierre-Louis DESPREZ et François LAURENT : « *Les évolutions du marketing depuis 50 ans et la réponse de l'innovation en parallèle* »
Invité : François KERMOAL, Directeur de la rédaction de L'Entreprise (Express Roularta) : « *Quelles stratégies pour les titres de presse face à la dématérialisation ?* »
- **Vendredi 14 octobre 2011** : « *2011 : Que devient la confiance dans les marques ?* »
Invités :
-Philippe JOURDAN, auteur de « *A nouveau consommateur nouveau marketing : le conso-battant* », aux Editions Dunod, sortie en librairie le 5 octobre 2011.
-Sophie HELLER, VP Marketing & Communication, ING Direct : « *L'adaptation de la stratégie marketing à un consommateur zappeur qui n'a plus beaucoup confiance dans les marques* »
- **Mercredi 2 et jeudi 3 novembre 2011** : **BEC-institute au SEMO 2.0** : (Salon des Etudes Marketing, Média et Opinions sur internet, mobiles et réseaux sociaux. Palais des Congrès.)
Conférences animées par Pierre-Louis DESPREZ
Mercredi 2 novembre : « *Les fondamentaux revisités du Branding* »
Jeudi 3 novembre : « *Innover par la marque* »
- **Vendredi 9 décembre 2011** : « *Pouvoir d'achat, où es-tu ?* »
Invité : Xavier CHARPENTIER, auteur de « *Les nerfs solides. Paroles à vif des classes moyennes* », aux Editions Nouveaux Débats publics, 2009.

Dates 2012

(Dates sous réserve de modification)

- **Jeudi 12 janvier** :
« *Les nouveaux objets nomades et leur impact sur les stratégies marketing* »
- **Jeudi 16 février** :
« *Le marketing responsable produits/services* »
- **Jeudi 15 mars** :
« *Le low cost généralisé* »
- **Jeudi 12 avril** :
« *Comment ne pas vieillir pour une marque ?* »
- **Jeudi 14 juin** :
« *Les stratégies sur la cible Y* »
- **Jeudi 5 juillet** :
Le Grand Témoin de l'année

Animation :

- Pierre-Louis DESPREZ, Président du BEC-institute et DG Associé de Kaos Consulting
- François LAURENT, Spécialiste du web branding, animateur du blog marketingisdead

Modalités de chaque rencontre :

- **Lieu** : Groupe L'Express Roularta, 29, rue de Châteaudun, Paris 9^{ème}.
- **Horaires** : De 8h30 à 11H00 (sauf réunions du SEMO).
- **Déroulé** : Interventions successives d'une durée de 30', questions/réponses avec l'intervenant, travail par table avec transposition à « mon » entreprise, puis debriefing devant l'orateur.

Les entreprises Membres du Brand Lab en 2011 :

