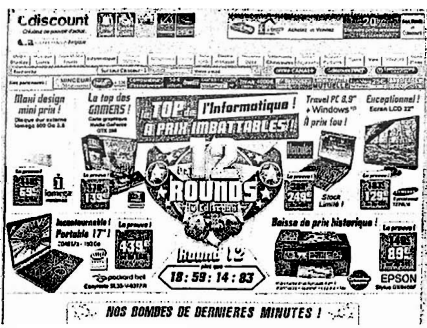


**STRATÉGIE** → Grâce à une image prix et une audience exceptionnelles, le premier e-commerçant est passé dans le vert en 2008. Un signe plus qu'encourageant. Cdiscount doit à présent ouvrir de nouveaux rayons, se renforcer à l'international et apporter une réponse aux interrogations des associations de consommateurs.

# Cdiscount doit pérenniser son modèle

« Nos bombes de dernières minutes ! » « Le KO du jour ! » « Les 12 rounds de Cdiscount ! » L'usage combatif, couleurs tape-à-l'œil, clignotements agressifs, compte à rebours furieux, le moins qu'on puisse dire est que Cdiscount cultive la saturation sensorielle. Le site « réunit tous les codes de bonnes affaires », s'exclame Guy-Noël Chatelin, associé chez OC&C Strategy Consultants. « Leur stratégie rappelle celle des hypermarchés d'il y a vingt-cinq ans, où il y avait une promesse d'excitation commerciale. Aujourd'hui, ces derniers ont perdu de leur punch et de leur attractivité prix. Cdiscount renoue avec ce qui a fait le succès des hypers dans un domaine que l'on prétendait réservé aux spécialistes », analyse Cédric Ducrocq, PDG de la société de conseil en distribution Dia-Mart. Et la recette fonctionne ! Dans l'étude 2008 sur l'image prix d'OC&C Strategy Consultants, Cdiscount, tous secteurs confondus, arrivait en



L'une des raisons de la réussite de Cdiscount tient dans la communication, qui enchaîne les messages SIMPLES MAIS EFFICACES depuis des années.

deuxième position, derrière Bricopépôt. « Au-delà d'avoir la meilleure image prix grâce à un message simple martelé depuis des années, à l'instar de Leclerc et de son « combat pour les prix », ils ont une image de meilleur vendeur en termes de rapport qualité-prix dans l'électronique grand public, loin devant Darty, car ils

sont très bien positionnés sur quelques références vendues à prix coûtant », observe Guy-Noël Chatelin. Résultat, en décembre 2008, Cdiscount comptait 10 millions de visiteurs et un taux de transformation en acheteurs de 40 %. Et a réalisé un chiffre d'affaires de 788 millions d'euros, en hausse de 19,3 %.

Vingt ans après sa création, « Cdiscount est rentable, déclarant à LSA ses dirigeants, qui refusent d'être cités nommément. Notre recette s'appuie sur trois piliers : des prix les plus faibles possible ; une capacité à innover et à surprendre ; et le développement d'un ciblage en termes d'offres et de publicité sur une base de 3 millions de clients actifs. »

## Des frais de structure faibles

Le regroupement, en 2008, de ses douze entrepôts sur un seul et même site à Cestas, en Gironde (LSA n° 2017), a permis au pure player de rationaliser ses flux logistiques et d'économiser sur ses coûts de distribution. À cela, il faut ajouter de faibles frais de structure liés à une implantation bordelaise et à des dépenses marketing maîtrisées. « Le fait d'être leader nous a permis, par exemple, d'augmenter notre référencement naturel », précise le président de Cdiscount. Enfin, le site profite à la

## Les chiffres

- 1998 année de création du pure player par les frères Hervé, Nicolas et Christophe Charle
- 788 M€ de chiffre d'affaires en 2008 (+19,3 %)
- 800 personnes
- 90 000 références
- 3 millions de clients actifs

marge de synergies aux achats avec Casino. Mais « Cdiscount n'est pas inféodé à un réseau de magasins. Son succès tient à une stratégie de valeur fondée sur le discount de produits chers comme les appareils photo numériques, des bijoux, du vin, qui se traduit par un panier moyen élevé de 130 € », analyse Olivier de Panafieu, associé chez Roland Berger Strategy Consultants.

## « Tous les rayons, toutes les unités de besoins »

Cdiscount ouvre régulièrement de nouveaux univers afin d'élargir son spectre de ses visiteurs. Après la bagagerie et les cosmétiques en 2008, le site a ouvert, début 2009, un e-magasin bricolage, et s'apprête à vendre des accessoires automobiles et des voyages. « Nous avons d'excellents résultats sur la bijouterie et sur notre univers vin ouvert en 2007. La vente de champagnes et de grands crus à 9,90 € a fait exploser notre rayon, signalent les dirigeants. L'objectif est de couvrir tous les rayons et toutes les unités de besoins, incluant des produits très haut de gamme avec peu de références. » Reste

que ce positionnement discount rend difficile la construction d'image de compétence et la « réassurance ». À cet égard, la plainte déposée en mars par l'UFC Que choisir pour pratiques commerciales trompeuses (non-respect des délais de livraison, problèmes de remboursement) est un coup dur. « Nous avons aussi relevé des ventes flash où le prix de l'article était plus élevé que d'ordinaire et des prix de référence qui ne correspondent à aucune réalité », précise Nicolas Godfroy, juriste à l'UFC-Que choisir.

## Améliorer le service

L'association de consommateurs a déjà poursuivi le cybermarchand pour clauses abusives et illicites en 2008, et pour publicité mensongère en janvier 2006. « Nous avons fait des efforts depuis un an pour améliorer encore la qualité du service afin de fidéliser nos clients, se défendent ses dirigeants. Sur 20 000 à 30 000 commandes par jour, il arrive qu'il y ait des problèmes, mais, plus de neuf fois sur dix, nous livrons dans les temps, grâce à notre maîtrise totale des flux logistiques. »

Dans un métier où les marges et la rentabilité sont faibles, pas question de décevoir. « Face à un public de chasseurs de prix avisés, le contrat de qualité de service doit être respecté sous peine de sanction, car l'info circule très vite dans le monde virtuel et le cyberacheteur est plus exigeant qu'un client ordinaire », estime Guy-Noël Chatelin. Cette mauvaise réputation risque surtout de poser problème pour



« Le succès de Cdiscount permet au groupe de compenser la baisse des ventes en non-alimentaire chez Géant »  
JEAN-CHARLES NAOURI, PDG du groupe Casino

aller au-delà d'une clientèle de « chercheurs » de bonnes affaires. « Pour poursuivre la croissance, il faudra que Cdiscount capte un nouveau type de clientèle. Celle-ci attend une image plus « blue chip », réclamant notamment d'améliorer le SAV et d'affirmer une stratégie clic et magasins. Certaines personnes n'accepteront d'acheter un produit de valeur qu'à condition de le voir, et éventuellement de l'emporter de certains sites ad hoc », estime Olivier de Panafieu. En attendant, le pure player vise à accroître sa base clients grâce au développement international.

Après le partenariat signé en 2006 avec le véediste Otto en Allemagne sous la marque Discount 24, Cdiscount s'est implanté avec un investisseur privé au Royaume-Uni en 2008. La Belgique pourrait suivre, en direct. Dans tous les cas, le défi sera de « dégager du résultat avec un modèle stock logistique et prix bas » dans un paysage où il ne restera, à terme, que quatre ou cinq gros acteurs, prévient Pierre Kosciusko-Morizet, PDG de PriceMinister. Incontestable succès, Cdiscount n'est pas au bout de son histoire.

SYLVIE LAVABRE

## LES POINTS FORTS

- **Simplicité et constance** : Le message « prix et affaires » est martelé depuis des années.
- **Prix bas sur le modèle** : 1/12/2008 1 % de prix « canon », 19 % de prix décrochés, 80 % de prix bien positionnés.
- **Association** : Malgré son appartenance au groupe Casino, le site allie souplesse et réactivité en termes d'assortiment et de marketing.

- **Capacité à innover et à créer la surprise** : De nouveaux univers ont progressivement élargi la palette de produits.
- **Soutien d'un grand groupe** : Casino, actionnaire à 78,5 %, apporte son savoir-faire en termes de back-office et quelques synergies d'achats et de logistique.
- **Marketing ciblé** : Les internautes reçoivent des offres et des publicités ciblées.

## LES POINTS FAIBLES

- **Des délais parfois longs** en termes de livraisons ou pour se faire rembourser qui peuvent générer de la déception chez les clients.
- **Une image écornée** par des plaintes à répétition d'associations de consommateurs qui dénoncent un comportement de franc-tireur.
- **Une enseigne qui n'offre pas encore la caution sécuritaire** et technique pour grossir au-delà d'une base de « chercheurs » de bonnes affaires.
- **L'absence de stratégie clic et magasins.**
- **Un développement à l'international** qui tatonne encore.