

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
EADS
École des mines de Paris
EDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
Total

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} septembre 2003)

**AQUARELLE.COM :
DES FLEURS PAR L'INTERNET**

par

François de MAUBLANC et Henri de MAUBLANC
Fondateurs d'Aquarelle.com

Séance du 16 mai 2003
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

L'un est polytechnicien, l'autre a fait l'ENA ; ensemble ils ont fondé en 1997 Aquarelle.com, une start-up qui vend des fleurs sur l'internet, métier présumé simple et permettant de vivre plus tranquillement que les métiers high-tech. En réalité leur compétitivité grandissante vient en grande partie des nouvelles technologies dont ils savent tirer parti, et de leur capacité à prendre rapidement de bonnes décisions : entre frères, c'est plus facile. Quant à la vie paisible ce sera pour plus tard... Ils semblent sur la bonne voie, puisque les investisseurs qui ont parié sur eux sont fiers de l'avoir fait, leurs clients restent majoritairement fidèles, et la croissance ne faiblit pas. Et si leur marché n'était pas seulement celui des fleurs, mais aussi d'une certaine forme de communication, cela n'élargirait-il pas singulièrement leurs perspectives de développement ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

Michel BERRY : Je suis heureux d'accueillir Henri de Maublanc, polytechnicien qui a commencé par être acteur de cinéma dans *Le Diable probablement*, de Bresson, et son frère, François de Maublanc, l'un des fondateurs de l'Académie de musique des Arcs qui a fait Sciences Po et l'ENA ; ces deux personnages atypiques ont fondé et développé l'entreprise Aquarelle.com, dont ils nous racontent l'aventure.

Henri de MAUBLANC : En réalité, c'est François qui commence, en 1987, l'histoire d'Aquarelle. Il était alors chargé du développement chez Sanofi qui, tout comme Elf Aquitaine dont elle était une émanation, s'était donné comme l'un de ses objectifs d'utiliser ses gains pour financer des sociétés destinées, dans différents domaines, à un bel avenir.

François de MAUBLANC : Il s'agissait en fait de créer des emplois d'un côté, puisqu'on en détruisait de l'autre ; cela dit, deux salariés seulement de Sanofi ont rejoint Aquarelle.com. Il faut dire que ceux qui bénéficiaient de la convention collective pharmacie avaient peu d'enthousiasme pour venir travailler dans cette nouvelle affaire...

H. de M. : Moi-même, en 1985, après une expérience au *Nouvel Observateur* où j'avais beaucoup appris sur le fonctionnement des médias, découvert le minitel et inventé un certain nombre de services, dont les messageries, précurseurs des forums, j'ai créé la société Politel, très vite devenue le premier centre serveur et le premier éditeur de services en Europe. On gagnait beaucoup d'argent, sans trop de difficultés au niveau du back-office, parce que la DGT (direction générale des télécommunications, future France Télécom) avait eu l'idée de s'occuper pour nous de facturer les clients utilisateurs du minitel, et de garantir ainsi une rémunération à ceux qui inventaient des services.

Notre société, étant nouvelle, ne payait pas d'impôts, ce qui lui a permis d'augmenter très rapidement ses fonds propres : en trois ou quatre ans, ils ont atteint quatre-vingts millions de francs. Comment utiliser ces fonds ? nous pouvions :

- soit les réinvestir dans l'informatique, mais avec des SSII comme Sligos ou Cap-Gémini, il n'était pas évident de s'y introduire ;
- soit distribuer des dividendes, ce qui n'était ni dans notre nature, ni dans notre intérêt ;
- soit tenter notre chance à l'étranger, ou la DGT essayait de pousser le minitel.

Finalement nous avons choisi d'aller à l'étranger. Mais que ce soit au Canada, aux États-Unis ou en Italie, nous avons presque à chaque fois perdu notre mise.

Les débuts d'Aquarelle

C'est alors que nous avons songé à investir dans d'autres activités et – pourquoi pas ? – dans la vente de fleurs : contrairement aux métiers de haute technologie qui allaient devenir de plus en plus sophistiqués et par conséquent difficiles à appréhender, nous pensions que le métier de fleuriste nous serait toujours compréhensible. En réalité ce n'est pas exactement ce qui s'est passé, mais c'était quand même pour cette raison que nous avons créé Aquarelle.

François m'avait dit que Rennes était une ville pilote et que si notre affaire y marchait bien, ce serait le cas partout ailleurs. Nous y avons donc ouvert en 1987 notre premier magasin, et de nombreux autres ont suivi.

Dix ans plus tard

Dix ans plus tard, en 1997, avec dix-huit magasins dont aucun n'était franchisé, nous étions la première chaîne succursaliste de France. Puisque dans la distribution il faut généralement investir un euro pour faire un euro de chiffres d'affaires, nous n'avons pas échappé à la règle : notre chiffre d'affaires était de sept millions d'euros pour autant d'euros investis. Nous avions quatre-vingts collaborateurs salariés, une rentabilité inférieure à 1,5 % et une croissance

limitée par nos investissements mais aussi par la perspective de la réduction du temps de travail (RTT), dont la mise en œuvre risquait d'affaiblir notre compétitivité face à des fleuristes indépendants qui travaillaient, aidés par leur famille, plus de soixante-dix heures par semaine.

De plus, dans une ville comme Paris, la RTT et le plan de circulation installé plus tard ont complètement bouleversé les habitudes de consommation. Pour les magasins de fleurs, le samedi et le dimanche étaient traditionnellement des jours de forte vente ; or, la RTT, en induisant plus de temps de loisirs et donc davantage de départs en week-end, nous a conduits à fermer le dimanche un certain nombre de nos magasins. La poursuite de notre croissance était de plus en plus difficile à construire. Or pour un entrepreneur, l'idée de ne pas pouvoir grandir est insupportable : si on ne grandit pas on meurt.

Comment se développer ?

On se demandait donc comment faire pour développer nos affaires, d'autant qu'à l'époque nous avions déjà vendu nos sociétés de minitel, lequel était lui-même en train d'être remplacé par quelque chose de nouveau mais dont on voyait encore mal comment tirer des ressources financières.

Nous avons bien créé, dès 1990, une autre société – Au nom de la rose – avec des magasins beaucoup plus petits et exclusivement spécialisés dans la vente de roses en botte ; à surface comparable, le chiffre d'affaires y était plus important que celui d'Aquarelle, et la complexité de gestion réduite, ce qui permettait de franchiser des points de vente, donc de ne plus avoir à les manager directement, ce qui nous laissait plus de temps pour contrôler la qualité du produit vendu ; mais pour développer Au nom de la rose, il fallait trouver des franchisés, ou investir dans des fonds de commerce dont la rentabilité risquait de devenir problématique.

La transmission florale classique

Le marché de la fleur vendue chez les fleuristes, coupée ou en pot, est loin d'être un petit business : il représente quatre-vingts milliards de dollars dans le monde, et un milliard et demi d'euros en France. À cela s'ajoute un deuxième marché, celui de la transmission florale, qui existe depuis près de cent ans, communément dénommé Interflora, bien qu'il y ait en général dans chaque pays un deuxième réseau concurrent, voire un troisième ; ce marché-là, qui ne représente aujourd'hui en France que cent millions d'euros, est bien évidemment appelé à se développer.

C'est un marché que nous connaissions relativement bien, puisqu'avec nos dix-huit magasins Aquarelle et notre douzaine de magasins Au nom de la rose nous recevions tous les ans de dix à douze mille ordres de livraison à distance : des gens entraient dans un de nos magasins en disant : « *c'est pour un Interflora* » ; nous répondions que nous n'étions pas Interflora, mais Téléfleurs, ce à quoi ils répondaient généralement : « *c'est pas grave, je veux faire un Interflora !* ». C'est ainsi que nous faisons avec Téléfleurs ce qui, dans leur tête, s'appelait Interflora...

Quoi qu'il en soit, cette activité nous a beaucoup appris sur la nature des ordres, les types de message accompagnant les colis, les motivations des clients, les satisfactions ou insatisfactions qu'ils éprouvaient. Nous avons relevé que ce service revenait relativement cher au client – l'intermédiation, à elle seule, était assez coûteuse –, et qu'il ne pouvait pas voir le bouquet livré ; or sa qualité était souvent médiocre, ce qui pouvait provoquer une assez vive déception. La raison en était simple : le fleuriste distant, travaillant pour un client inconnu de lui, pouvait avoir tendance à moins soigner le bouquet commandé que si ce client était venu lui-même le chercher. D'autre part il n'avait pas nécessairement les fleurs désirées.

L'apport de l'internet

Alors que nous étions encore centre serveur pour le minitel, Téléfleurs – deuxième réseau, en compétition avec Interflora – était notre client ; dès qu'un fleuriste du réseau recevait une commande et son règlement, il utilisait le minitel pour informer le fleuriste distant qu'il pouvait la livrer : le minitel était ainsi utilisé comme système d'intermédiation, mais pas comme un outil de vente directe, tout simplement parce qu'il ne pouvait transmettre des images. Le minitel est un outil transactionnel, non un outil de commerce.

Nous avons compris plus tard que l'internet offrirait beaucoup plus de possibilités. En 1997, peu de gens connaissaient son existence, encore moins pouvaient s'y connecter, et ceux qui en faisaient l'expérience trouvaient le minitel plus simple et plus rapide. Nous étions donc dans un environnement où la visibilité sur l'internet était quand même très réduite, malgré la pression des financiers américains dont l'intérêt évident était de lever des fonds, et celle des éditeurs de logiciels et des constructeurs de matériels voyant là l'opportunité de vendre des outils. Mais nous avons confiance dans cet outil, notre expérience du minitel nous faisant percevoir le potentiel formidable de ce nouveau réseau.

D'autre part, à cette époque, les messageries rapides se développaient dans notre pays, Chronopost, Jet Services, France Express et quelques autres. Lorsque les directives européennes ont décidé qu'il fallait ouvrir le marché, le développement de ces messageries s'est accéléré et la qualité de service a beaucoup progressé.

F. de M. : Dans nos magasins, quand un client nous demandait d'expédier à sa mère résidant à l'autre bout de la France le bouquet qu'il venait de choisir, nous utilisions déjà Chronopost. En fait la véritable révolution de la messagerie rapide, c'est celle du code barre qui a permis de suivre la trace d'un colis avec une très grande fiabilité. Le jour où le code barre s'est généralisé, la messagerie rapide a vraiment fonctionné en retour d'informations.

H. de M. : Donc, en 1997, l'internet ne nous faisait pas trop peur ; forts de notre expérience acquise avec le minitel, nous pensions parvenir à faire à la fois du commerce et du transactionnel avec ce nouvel outil. Nous avons organisé plusieurs voyages aux États-Unis avec l'idée de s'approprier les méthodes appliquées là-bas avec succès, ce qui nous a conduits aux principes d'organisation suivants :

- utiliser l'internet pour accéder au client ;
- fabriquer tous nos produits en un lieu unique, afin de garantir leur qualité ;
- acheminer les colis en utilisant les services de livraison rapide.

L'internet permet de mettre notre catalogue en ligne, visible du monde entier ; où qu'elle se trouve sur la planète, toute personne nous accordant sa confiance peut faire livrer un bouquet dans un pays où nous sommes implantés. À l'inverse, si une entreprise qui réalise un service n'est pas sur l'internet, elle doit disposer des points de distribution à portée de ceux qui utilisent ce service. C'est du reste ce que font les réseaux Interflora au travers de tous les fleuristes qui constituent leurs réseaux.

D'autre part si le client a passé sa commande via l'internet, c'est qu'il y est branché ; il devient donc possible de rester en ligne avec lui, et ce d'autant plus facilement que le câble ou l'ADSL permettent aujourd'hui des connexions permanentes. Enfin, contrairement aux méthodes traditionnelles de gestion des clients, le réseau permet de gérer le fichier clients à des coûts dérisoires.

Des clients exigeants

Parallèlement à cela, depuis quelques années, les clients deviennent de plus en plus exigeants. Comme, dans nos pays, tous les produits dont ils ont besoin sont disponibles, leur seul problème est de les acquérir au meilleur prix et avec le meilleur service possible. Si vous offrez à vos clients la possibilité de passer une commande en temps réel, ils exigeront qu'en cas de problème, vous réagissiez aussi en temps réel ; cela revient à dire que si les nouvelles

technologies permettent de mieux maîtriser la relation avec le client, elles obligent en contrepartie le marchand à plus de disponibilité. Par ailleurs, on sait bien qu'un client dont le problème a été rapidement bien traité est parfaitement fidélisé, parfois mieux qu'un client qui n'a pas rencontré de problème.

F. de M. : Évidemment, il ne faut pas que le client en rencontre trop souvent ! Si cela arrive une fois, ça peut le fidéliser, mais au-delà, gare à l'effet contraire !

H. de M. : N'empêche que le client vous sait gré de résoudre les difficultés, quel que soit le type de produit ; ce qui fait le succès du contrat de confiance de Darty, c'est bien la qualité du service après-vente, et non celle du produit acheté.

Dans la transmission florale traditionnelle on ne maîtrise pas la qualité du produit livré ; ce n'est pas forcément la faute du fleuriste chargé de préparer et livrer le bouquet, car son marché local ne lui permet peut-être pas de disposer de façon permanente, en variété et en quantité, des fleurs nécessaires à la fabrication d'un produit parfait. Mais l'important n'est pas tellement que le bouquet soit joli – le client qui “fait un Interflora” sait que dans les trois quarts des cas celui-ci sera quelconque –, mais plutôt que le message qui l'accompagne arrive en temps et en heure, parce que si c'est bien l'intention qui compte, elle perd toute sa valeur si elle se manifeste trop tard.

Une logistique complexe

La logistique de ce service-là doit donc :

- permettre à notre client de voir le produit avant de le commander – il est représenté sur notre catalogue en ligne –, mais aussi après la commande, puisque le bouquet à livrer est photographié juste avant d'être emballé, ce qui nous oblige à maintenir en permanence une qualité de fabrication qui soit la meilleure possible ;
- respecter les desiderata des clients qui sont invités à préciser non seulement le jour où le bouquet doit être livré mais aussi la tranche horaire de livraison.

F. de M. : Dans le secteur de la vente par correspondance (VPC), la Fnac ou La Redoute, entre autres, annoncent sans autre précision une livraison sous quarante-huit heures, et lancent le processus de livraison dès réception de la commande, ce qui les oblige à optimiser leurs stocks pour disposer, en permanence et pour un coût minimum, des articles de leur catalogue en quantité suffisante.

Nous allons beaucoup plus loin puisque nous prenons des commandes à livrer par exemple dans quinze jours, entre 17h30 et 21h30, pour des produits qu'il n'est pas question d'avoir en stock aujourd'hui, étant donnée la date de livraison demandée pour un produit aussi périssable. Du coup, nous devons prévoir que dans quinze jours nous aurons à livrer *ce bouquet-là*, même s'il a entre-temps disparu de notre catalogue. Il s'agit donc d'une logistique amont très complexe qui vient s'ajouter à la logistique aval garantissant une livraison en temps et en heure. Comme ce type de gestion amont n'existe dans aucun autre modèle VPC, nous avons dû l'inventer de toutes pièces ; nous préférons bien sûr rester discrets sur la complexité de ce savoir-faire.

Que sommes-nous devenus ?

H. de M. : En 2002, Aquarelle était en Europe le premier vendeur de fleurs sur l'internet, avec douze millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé, dont six et demi sur l'internet ; l'entreprise employait cent vingt personnes ; en France nous avons atteint le seuil de la rentabilité au quatrième trimestre 2002, avec une croissance encore très forte – plus de 60 % –, mais avec moins de points de vente.

En 2003, nous allons selon toute vraisemblance atteindre neuf millions de chiffre d'affaires sur l'internet en France, et probablement treize au total en Europe, tout en poursuivant la réduction du nombre de nos magasins. L'année 2003 sera bénéficiaire en France, et

l'augmentation supplémentaire de notre croissance sera de 50 %, avec seulement cinq employés de plus, et un million d'euros d'investissement en 2003, à comparer aux quinze millions d'euros investis depuis le début.

Aujourd'hui nous sommes propriétaires de six magasins virtuels ainsi nommés parce qu'en réalité ils s'appuient sur des manufactures qui nous appartiennent, et trois magasins virtuels partenaires. Il nous reste encore onze magasins réels en mai 2003, mais nous avons l'intention de réduire encore leur nombre d'ici la fin de l'année.

Notre fonctionnement

Le catalogue en ligne

Notre catalogue, accessible sur le site www.aquarelle.com, propose au maximum une vingtaine de produits ; chaque semaine plusieurs bouquets sont retirés du catalogue et remplacés par d'autres.

La commande

Pour commander un bouquet, il suffit de cliquer sur sa photo dans le catalogue et se laisser guider. Un certain nombre de services sont associés à la commande, vous pouvez en particulier :

- composer sur votre écran un message qui sera imprimé sur un carton joint à votre paquet ;
- enregistrer sur un serveur vocal un message audio, qui sera gravé sur un disque CD-Rom placé également dans votre paquet ;
- nous envoyer une photo numérique qui sera imprimée et jointe à votre message.
- consulter sur votre écran la photo de votre bouquet juste avant que l'emballage ne soit fermé pour expédition, quelle qu'en soit la date.

On imagine aisément que si la commande est simple pour le client, la réalisation de tous ces services requiert une logistique complexe.

La fabrication

En 1997, on se disait qu'en utilisant chacun de nos magasins parisiens comme plates-formes de fabrication, à raison de vingt bouquets par jour pour chaque magasin, on n'aurait presque rien à investir pour s'occuper de tout cela. Mais dès que nous avons dépassé les vingt bouquets par jour sur un seul magasin, nous nous sommes aperçus qu'il serait impossible de rendre ce service-là avec une plate-forme de fabrication répartie sur plusieurs magasins. C'est alors qu'après avoir provisoirement regroupé la fabrication sur une seule plate-forme à Ivry, dans la proche banlieue parisienne, nous avons recherché un lieu situé entre la Hollande et Paris, mais assez près de Paris pour pouvoir y effectuer des livraisons le jour même de la commande, si celle-ci est passée avant 16 heures. Nous avons finalement choisi de nous installer à Brasseuse, près de Senlis. Le site que nous avons retenu est une ancienne distillerie que nous avons réhabilitée – de quoi intéresser les médias –, un très bel endroit, propice à la fabrication de beaux bouquets.

F. de M. : Nous avons du reste été aidés par le département et la région dans cette entreprise de réhabilitation, avec une implication sans réserve des élus locaux. Résultat : nous avons créé cinquante-cinq emplois dans un village de cent quarante habitants ; je crois qu'à cet égard, nous dépassons largement, toutes proportions gardées, ce que Michelin a réalisé sur Clermont-Ferrand !

H. de M. : En gros, nous avons investi un million d'euros sur ce site, grâce auquel, en 2003, nous allons faire onze millions d'euros de chiffre d'affaires. Si nous avions investi un million d'euros dans un magasin, nous aurions fait au plus un million et demi d'euros de chiffre d'affaires. Ce dispositif de fabrication centralisée change complètement la façon dont on peut développer l'entreprise.

Des idées bien utiles

Quand on offre un bouquet acheté chez un fleuriste, la personne qui le reçoit doit chercher dans l'urgence un vase qui lui convienne. À la fin des années 1990, quelqu'un de chez nous a inventé "la goutte d'eau" : vous quittez le magasin avec un bouquet déjà dans son vase, une poche en plastique emplies d'eau qui permet de le poser tel quel sur une table. Lorsque nous avons voulu développer les ventes par l'internet, nous avons évidemment cherché à adapter ce système pour que les fleurs restent dans l'eau pendant le transport : ce n'est pas indispensable mais cela rassure les clients. Pour ce faire, nous avons mis au point un gel qui rend l'eau moins liquide, tout en étant capable de la restituer.

Nous avons également confié à un ingénieur Arts et Métiers la conception de notre chaîne d'expédition et de nombreux éléments comme une boîte en carton très fonctionnelle, résistante et empilable, une petite merveille d'économie – moins de 10 % de chutes de carton pour la fabriquer – et de temps – arrivant à plat sur la chaîne, il suffit de deux secondes pour la rendre opérationnelle.

La livraison

Depuis que nos volumes ont augmenté, nous avons pu mettre en concurrence Chronopost, Jet Services et France Express, ce qui a permis de baisser nos coûts, moyennant toutefois des investissements informatiques très sophistiqués au niveau de la chaîne logistique d'expédition, pour déterminer en permanence quel est le transporteur avec qui nous avons intérêt à travailler, compte tenu de la destination et de l'heure du jour ou de la nuit.

La vente à l'étranger

Dès la fin de 1998 nous étions convaincus que notre *business model* allait marcher et qu'il faudrait le développer à l'étranger en cherchant dans chaque pays un équivalent d'Aquarelle avec qui on partagerait sous forme de licence notre technologie et notre savoir-faire, ce qui nous permettrait d'offrir à nos clients français une qualité de service équivalente dans ces pays, et d'amortir l'ensemble technologique sur un volume plus grand – web, front office, back office, logistique, etc. C'est dans ce but que nous avons créé le réseau *Universal Flower*, qui nous permet actuellement d'offrir nos services dans dix pays situés en Europe, en Amérique du Nord, ainsi qu'en Amérique latine et en Asie, sachant que l'Allemagne, l'Angleterre, la Belgique, la Hollande et l'Espagne sont des pays où nous intervenons directement, étant propriétaires du réseau à plus de 80 %.

Nous avons choisi un nom américain pour ce réseau car nous pensions susciter ainsi une plus grande confiance auprès des clients étrangers. Mais en nous promenant dans le monde entier, nous avons fait deux constatations :

- les Français ne sont pas plus mauvais que les autres dans le commerce électronique, et souvent meilleurs grâce notamment à l'expérience qu'ils ont acquise avec le minitel ;
- à l'étranger, pour les fleurs comme pour la mode, Paris est un mot magique et légitime pratiquement partout ; certes l'art floral japonais, très différent du nôtre, est magnifique, mais il en va tout autrement dans les autres pays ; les Français en général et les Parisiens en particulier ont dans le domaine de la fleur un savoir-faire inégalé et reconnu ; les grands fleuristes à l'étranger sont en général d'origine française. Vouloir cacher Aquarelle et Paris était en fait une absurdité.

Des points forts pour progresser

F. de M. : Nous cherchons évidemment à augmenter notre chiffre d'affaires et notre part de marché dans la transmission florale. Pour y parvenir nous axons nos efforts sur la qualité de nos produits, une tarification services compris, la qualité du service, et l'information de nos clients.

La qualité

Puisque nous traitons de gros volumes, nos fleuristes sont plus entraînés et plus spécialisés, et la qualité de fabrication n'en est que meilleure. Ces volumes importants nous permettent également de choisir sur les marchés les productions qui nous conviennent et par conséquent d'accéder à une offre produit de meilleure qualité. Nous achetons nos produits dans le monde entier, essentiellement par l'intermédiaire des Hollandais qui contrôlent de manière magique le marché mondial de la fleur.

Par ailleurs, nos clients apprécient particulièrement le fait que nos bouquets durent plus longtemps, et ils éprouvent le besoin de nous le dire, tellement ça les marque.

Divers phénomènes induisent deux à trois jours de fraîcheur supplémentaire :

- puisque nous nous approvisionnons toutes les nuits en direct, le cheminement des fleurs est beaucoup plus court que pour un magasin traditionnel, contraint de passer par un grossiste et un sous-grossiste ;
- comme nous achetons de gros volumes, nous recevons des lots entiers qui n'ont été ni ouverts ni manipulés – ce qui exposerait les fleurs à des variations de température et de lumière, et à des contacts multiples, et donc les ferait vieillir plus vite.

Voilà pourquoi nos bouquets commandés par l'internet durent effectivement de deux à trois jours de plus que ceux vendus dans les magasins, y compris les nôtres. C'est donc la filière d'approvisionnement et le système de fabrication qui produit ce plus en termes de qualité.

Une tarification services compris

Compte tenu de nos volumes, notre marge brute est aujourd'hui de l'ordre de 62 % – elle pourra sans doute monter jusqu'à 70 % –, ce qui nous autorise à proposer des prix raisonnables, souvent moins chers que ceux d'un fleuriste traditionnel tout en incluant les services. Comparée à celle d'Interflora, la prestation Aquarelle va coûter, à qualité égale, environ 20 % moins cher.

La qualité du service

Après la commande du bouquet, ce qui compte c'est qu'il soit livré au jour et à l'heure demandés, que le message soit dans l'emballage, avec éventuellement la photo et l'enregistrement sonore que le client souhaitait joindre. Le web est un instrument extraordinaire puisqu'il permet non seulement de montrer le bouquet expédié, mais aussi de maintenir en temps réel le contact avec le client pour qu'il puisse s'informer du déroulement des opérations et être averti si par exemple nous apprenons qu'une livraison ne pourra pas avoir lieu comme prévu. Au total, nous rencontrons 1,5 % de problèmes, dont 90 % sont des problèmes liés à la livraison. Nous remboursons alors le client.

L'information du client

Quel que soit le domaine de vente, plus vous informez votre client, plus il demande à être informé de tout, à tout moment. Dans ce contexte les nouvelles technologies sont d'un apport extraordinaire : si le coût d'investissement en est considérable, le coût marginal d'exploitation en est extrêmement faible.

DÉBAT

Un intervenant : *Vous n'avez pas du tout parlé de l'ergonomie de votre site web, or c'est un aspect très important pour assurer le succès de l'e-commerce. Comment travaillez-vous cette question ?*

Henri de Maublanc : Notre site qui existe depuis cinq ans est jugé clair, simple et pratique par les gens qui viennent du minitel. D'autres pensaient qu'il ne conviendrait pas parce qu'ils le trouvaient insuffisamment sophistiqué. Au fond ce que les gens cherchent avant tout sur l'internet – la récente enquête du Benchmark group le confirme – c'est de gagner du temps avec des outils les plus pratiques possible. C'est peut-être pour cette raison qu'en janvier 2003, à la suite d'une étude effectuée auprès de six mille internautes fréquentant quatre-vingts sites de commerce électronique, notre site a été classé premier dans toutes les catégories.

Int. : *Cela dit, 45 % seulement des internautes interrogés se déclaraient très satisfaits de votre site ; vous avez donc encore de la marge de progrès !*

François de Maublanc : Notez quand même qu'avec un tel pourcentage, nous sommes très loin devant les autres (30 % pour Interflora), et que le pourcentage de satisfait et très satisfait dépasse 90 % !

H. de M. : Cela ne doit pas nous empêcher de progresser, et c'est pourquoi un nouveau site est actuellement en préparation, une affaire compliquée puisque nous devons gérer une ergonomie satisfaisant aussi bien les internautes débutants que les chevronnés.

La solidité de l'entreprise

Int. : *Il me semble que la limite de l'internet est qu'il faut aller chercher l'information. Comment se fait alors la publicité ? Si je cherche à acheter des fleurs, mon moteur de recherche va m'aiguiller sur plusieurs sites, et pas forcément sur Aquarelle.com. Et j'imagine que la concurrence réagit à ce que vous faites. Quelles répercussions tout cela a-t-il sur la solidité de votre entreprise ?*

F. de M. : Notre vrai souci est de savoir fidéliser les clients que nous avons acquis, mais il est difficile de modéliser la fidélisation : nous ignorons quel est l'intervalle maximum entre deux commandes. Cela dit, nous avons de bonnes raisons de penser que sur dix nouveaux clients, nous en fidélisons durablement six ou sept. Comme le coût d'acquisition d'un nouveau client – environ dix euros cette année – s'amortit dès la première commande, on comprend bien que nous avons là un vrai fond de commerce.

H. de M. : La fidélisation est très forte sur l'internet, et il est très difficile de s'implanter comme nouveau concurrent : 80 % des internautes acheteurs déclarent en effet aller d'abord dans un site qu'ils connaissent. C'est du reste ce qui a favorisé la bulle internet. Nous avons la chance de ne pas avoir trop de concurrents en dehors d'Interflora qui, grâce à sa notoriété considérable, nous rend le service d'attirer des acheteurs sur l'internet et de développer ainsi le marché ; quand ils découvriront que nous pouvons faire mieux, ils viendront aussi chez nous. J'ajoute que, du fait de sa structure répartie sur de très nombreux magasins, Interflora serait dans l'impossibilité matérielle de rendre les services associés que nous proposons.

Et le téléphone ?

Int. : *Vous affichez sur toutes les pages de votre site un numéro de téléphone. Est-ce pour la vente ou pour l'après-vente ? ou bien est-ce destiné à rassurer votre clientèle ?*

H. de M. : C'est à la fois pour la vente et l'après-vente. La vente par téléphone ne représente que 5 % de notre chiffre d'affaires, tout en étant beaucoup plus coûteuse que par l'internet. Le

développement de la mobilité va sans doute s'accompagner d'une augmentation de ce type de vente.

Mais vous avez raison, le premier frein à l'achat en ligne est de ne pas savoir à qui s'adresser en cas de problème. Dès qu'un numéro de téléphone figure sur la page d'accueil d'un site, cette angoisse diminue très fortement.

Le client invisible

Int. : *Comment vos concepteurs peuvent-ils faire bien leur métier puisque n'ayant plus le client en face d'eux, ils ne peuvent observer ses réactions ?*

H. de M. : Ils voient sur des écrans l'évolution des ventes en temps réel. La disponibilité immédiate de cette information est très motivante pour les concepteurs comme pour les personnes qui font les bouquets : dès qu'on met en vente un nouveau bouquet, on sait immédiatement s'il a ou non du succès.

Juste à temps et temps réel

Int. : *Faites-vous des prévisions d'approvisionnement ?*

F. de M. : Nous y sommes contraints puisque la moitié des commandes partent le jour même. Nous devons donc évaluer ce que nous allons vendre le surlendemain pour nous approvisionner à temps. Cela dit, si nous constatons que nous allons être en rupture de stock pour un bouquet, nous l'enlevons tout simplement du catalogue en ligne afin de ne pas recevoir de commandes impossibles à honorer. De la même façon nous pouvons faire varier le prix de nos bouquets, voire leur nom, et mesurer en temps réel l'impact sur les ventes de ces variations.

Les Hollandais

Int. : *Il y a une vingtaine d'années, les Hollandais avaient déjà accaparé la production des fleurs ; la balance commerciale française en subissait le contrecoup. Aujourd'hui, vous vous approvisionnez essentiellement par leur intermédiaire, mais comme il semble qu'ils ont simplifié la diversité des fleurs dans leur système de production, à qui achetez-vous réellement ?*

F. de M. : Les Hollandais ont réussi dans la culture de la fleur, non seulement parce que c'est une production à très haute valeur ajoutée qui met en valeur leur petit espace, mais aussi parce qu'en Hollande ceux qui produisent et ceux qui vendent la production sont des gens différents, les premiers reconnaissant que les seconds jouent aussi un rôle essentiel dans le système ; en France le paysan est considéré comme quelqu'un de bien, contrairement au commerçant, ce qui fait qu'ils ont du mal à s'entendre.

Nous achetons aux Hollandais parce qu'ils proposent des produits de qualité, ainsi qu'un nombre considérable de variétés, du fait qu'ils suivent la mode et même l'anticipent. De plus, avec l'aéroport d'Amsterdam, la Hollande constitue une véritable plate-forme internationale. En revanche, nous achetons en France les fleurs que seuls les Français produisent, notamment la pivoine que les Hollandais cultivent peu, car immobiliser un champ pour une seule récolte par an ne présente aucun intérêt pour eux.

Notre approvisionnement est dicté par le bouquet que l'on veut faire, mais l'inverse est aussi vrai : ce sont les fleurs disponibles qui dictent le bouquet, cette interaction étant permanente. Du coup, la mise en concurrence des fournisseurs et le contrôle qualité des achats occupent 30 % du temps du patron de notre manufacture.

Cela dit, votre question évoque une problématique de choix entre la France et la Hollande. Mais où est le problème ? Il se trouve que l'Europe est devenue la plaque tournante de la fleur dans le monde ; c'est d'Europe que les fleurs partent au Japon, aux États-Unis, et ailleurs. Nous devrions plutôt nous en réjouir !

Stratégie et communication

Int. : *Vous êtes un fabricant de bouquets qui se situe entre des producteurs de fleurs et des consommateurs de bouquets. Cherchez-vous à standardiser votre approvisionnement en fleurs tout en diversifiant votre offre de bouquets ?*

F. de M. : Certaines fleurs sont utilisées dans plusieurs bouquets, donc on fait ce que vous dites pour un certain nombre de variétés, sans que ce soit pour autant une stratégie. Notre stratégie est de faire de jolis bouquets, de surcroît photogéniques, et ce n'est qu'après que nous rationalisons.

Int. : *Interflora n'a-t-il pas un avantage sur vous puisque chacun sait que son réseau est composé de fleuristes de métier. Comment pouvez-vous prouver que vous êtes, vous aussi, des spécialistes ?*

F. de M. : Interflora axe effectivement sa communication là-dessus, ce qui est très dangereux quand le produit livré n'est pas à la hauteur de l'attente ! Les enquêtes démontrent que 90 % des clients d'Interflora disent avoir été déçus à plusieurs reprises par la qualité du produit.

Int. : *Mais si des gens d'Interflora étaient ici à votre place, ils en diraient peut-être autant d'Aquarelle...*

H. de M. : La question du professionnalisme est intéressante quant à la communication que nous devons faire : en pratique, nous avons aujourd'hui dans notre manufacture une cinquantaine de fleuristes qui réalisent chacun infiniment plus de bouquets dans l'année que chacun des cinq mille fleuristes d'Interflora répartis sur tout le territoire. Par conséquent l'expertise de nos fleuristes sera, à terme, bien meilleure en moyenne que celle des fleuristes d'Interflora.

Int. : *Envisagez-vous de développer les services associés qui contribuent à vous différencier de vos concurrents ?*

F. de M. : La photo jointe a du succès, le message sonore moins, et c'est pourquoi nous allons sans doute arrêter ce service.

H. de M. : Mais lorsque nous serons en mesure d'envoyer un SMS à notre client pour lui annoncer que sa commande a été livrée, cela fera partie intégrante de nos services : nous attendons beaucoup du développement des nouvelles technologies pour en développer la variété.

L'apport de fonds

Int. : *J'imagine qu'en 1998 vous n'avez pas rencontré de problèmes pour lever des fonds, mais actuellement, qu'en est-il ?*

H. de M. : Nous avons tout financé nous-mêmes jusqu'en 1999, année où, constatant qu'il y avait de nombreux candidats prêts à investir et qu'il faudrait investir beaucoup pour réussir, nous avons réalisé une première levée de fonds de trente millions de francs en actions auprès d'un industriel et deux fonds d'investissements ; puis, en 2000, nous avons bâti un plan global de développement en Europe et levé cent soixante-quinze millions de francs, dont soixante millions que nous avons nous-mêmes investis, sous la forme de dix millions cash, et le reste en apportant la chaîne de magasins. Cela faisait de nous le plus gros investisseur dans l'affaire. Ce sont des financiers mais aussi des industriels qui nous ont suivis. Ils ont maintenant la conviction que notre *business model* est bon, et sont fiers de leur investissement car ils considèrent que nous allons réussir. Nous n'avons pas besoin d'argent actuellement, mais une importante question stratégique se pose à nous : quand on a de la croissance, est-il préférable de s'enrichir, ou au contraire d'investir tous les gains pour grandir plus vite ?

De la raison au rêve

Int. : *J'enseigne la gestion depuis quarante ans, après être tombé dans la marmite de la rationalité économique. J'ai beaucoup évolué en chemin parce que je me suis aperçu que cette théorie culturellement très légitime était en fait de plus en plus fausse. J'en suis aujourd'hui à me dire que ce sont les affaires de famille qui marchent bien, et vous entendre me conforte dans cette idée : vous avez réussi un mariage aussi prodigieux qu'improbable entre la modernité la plus pointue et les valeurs traditionnelles les plus sûres. Vous portez des noms très aristocratiques, ce qui me fait penser à Alexis de Tocqueville, authentique aristocrate et théoricien le plus admiré de la démocratie...*

F. de M. : Notre siège social est rue de Tocqueville, et je suis un grand admirateur de ce personnage !

Int. : *... et vous représentez vous-mêmes l'aristocratie la plus authentique puisque vous réunissez l'X et l'ENA ; on ne peut faire mieux...*

H. de M. : C'est un coup de chance !

Int. : *... ce qui vous permet de gérer vos affaires avec toutes les qualités qu'il faut pour réussir dans ce monde, qualités qui sont à l'opposé de la rationalité économique. Il n'est plus possible en effet de prendre le temps nécessaire pour examiner exhaustivement toutes les possibilités d'action avant d'en choisir une, ni de se lancer dans une interminable concertation démocratique. Pour décider audacieusement et vite, il faut être frères ou quelque chose d'équivalent ; une très ancienne complicité ou une communauté d'identité font que vous sentez instantanément la décision à prendre. Vous réussissez donc à être très vigilants car il s'agit de votre argent, et très réactifs parce que vous saisissez l'occasion quand elle se présente et si ça ne marche pas, vous savez vous arrêter...*

H. de M. : Il est vrai que le fait de décider seuls nous fait gagner beaucoup de temps, mais lorsque nous cessons une activité, nous reclassons les salariés. Aujourd'hui nous sommes d'ailleurs moins seuls puisque nous avons des associés que nous écoutons avec d'autant plus d'attention qu'ils connaissent des métiers que nous ne connaissons pas.

Int. : *Que des gens aussi raisonnables qu'un X et un énarque fassent des fleurs n'était guère prévisible ! Et pourtant il s'agit là d'un produit particulièrement moderne car de nos jours il y a ceux qui meurent de faim et ceux qui mangent trop. À ceux qui mangent trop, que peut-on vendre, sinon du rêve ?*

H. de M. : C'est précisément avec cet argument que mon frère m'a convaincu d'investir en 1987.

F. de M. : Mais ce que vous dites est vrai même quand on est pauvre : en 1945, sur les ruines de Berlin, quelqu'un s'est mis à vendre des fleurs ramassées dans son jardin et il est devenu riche, tout simplement parce que les gens n'avaient plus rien ! La fleur n'est pas un produit indifférent, c'est le rêve qu'il véhicule qui est intéressant.

De l'importance du message

Int. : *J'ajouterai que dans un marché mondial où règne l'anonymat, vous donnez à chacun de vos clients le moyen de manifester localement de l'amour qui n'a rien d'anonyme.*

F. de M. : Les messages de nos clients sont confidentiels, mais, sans pouvoir identifier leurs auteurs, je peux chaque jour en consulter une cinquantaine pour tenter de comprendre ce que les gens veulent dire avec nos bouquets. Mis à part ceux de la fête des mères, des grand-mères et de la Saint-Valentin qui ont un côté plus ou moins convenu, et ceux à caractère érotique dont le nombre est tout à fait marginal, les gens nous confient des messages exprimant des choses particulièrement importantes, voire lourdes de sens – très nombreux sont les messages

d'excuses – ce qui montre bien qu'ils ont envie de s'exprimer autrement qu'ils ne le font dans la vie de tous les jours. Mais comme ils ne savent plus rédiger une lettre de deux pages, ils souhaitent que leur court message soit porté par quelque chose qui symboliquement lui apporte un plus.

En fait notre marché n'est pas celui de la fleur, mais celui de personnes ayant envie, deux ou trois fois par an, de dire à une autre personne quelque chose d'un peu plus important, et comme on n'a plus rien à offrir de concret à des gens qui ont déjà tout, le bouquet de fleurs, qui est à la jonction de la communication numérique, de l'artisanat et du rêve, joue un rôle très profond dans la relation humaine.

Int. : *Cela rejoint le célèbre "dites-le avec des fleurs".*

F. de M. : Le plus important réside dans le "dites-le".

H. de M. : Notre système est en effet ressenti comme un mécanisme de communication différent, ce qui nous ouvre un marché beaucoup plus large que nous l'imaginions.

Présentation des orateurs :

François de Maublanc : PDG d'Aquarelle.com ; il commence sa carrière dans le groupe ELF puis chez SANOFI ; après avoir eu en charge la logistique et la production de la branche Santé animale, il entre aux activités nouvelles où sont initiés divers projets dont Aquarelle.

Henri de Maublanc : coprésident d'Aquarelle.com ; il commence sa carrière dans le groupe Exxon, où il s'occupe de systèmes d'informations temps réel ; après avoir dirigé la campagne du bateau France 3 dans la Coupe de l'America en 1983, il entre au *Nouvel Observateur* en charge du développement ; en 1985 il crée sa première société qui deviendra le premier centre de services par minitel ; il est aujourd'hui également président de l'ACSEL et administrateur de plusieurs sociétés dans le monde des télécommunications.

Diffusion septembre 2003