



Les mascottes de JD.com veillent sur l'entrée du siège du groupe, à Pékin.

Après avoir brossé le portrait d'Amazon, d'Alibaba et de Rakuten, LSA est allé à la rencontre du groupe chinois JD.com, autre champion de l'e-commerce, qui tente cette année une incursion en Europe et pourrait devenir le nouvel allié des distributeurs en quête de partenariats technologiques.

## Les atouts de JD.com

### SES FORCES

- Une machine de guerre logistique en Chine, savoir-faire qui lui servira à l'international.
- Un partenariat très étroit avec le géant des réseaux sociaux Tencent (WeChat).
- Une armée de 12 000 chercheurs dans ses centres R & D.

Sur les sept périphériques qui ceignent Pékin, des centaines de camions affichent la bouille d'un cabot blanc frétilant, mascotte du numéro trois de l'e-commerce mondial, qui a habilement choisi de se présenter au public sous ce visage sympathique. Comme Alibaba, JD.com cible avant tout le marché chinois et ses 1,4 milliard de consommateurs. Campée sur cette base, la société s'est déjà implantée en France pour sourcer des produits destinés à ses clients chinois et vient d'annoncer qu'elle ouvrirait, fin 2018, un canal allant de la Chine vers l'Europe. L'entreprise – à l'origine un magasin d'électronique – a été créée en 1998 par Richard Liu, toujours à sa tête. JD s'est

lancée dans l'e-commerce en 2004, cinq ans après Alibaba, mais devance désormais le groupe de Jack Ma en termes de chiffre d'affaires : 65,69 contre 35,9 milliards de dollars en 2017. Mais pour Bao Yan, directeur de la branche logistique de JD.com, le mimétisme s'arrête là. « Alibaba est avant tout une marketplace qui centralise les produits vendus par des marchands tiers. Il ressemble à eBay alors que notre modèle se rapproche de celui d'Amazon. Nous réalisons plus de 60 % de nos ventes en propre, principalement sur des best-sellers qui ne restent dans nos entrepôts que quelques jours. Ce positionnement nous permet de contrôler une grande partie des produits commercialisés sur notre plate-forme, un point clé pour les consommateurs chinois, qui craignent la contrefaçon. »

正道成功

Chaque année en juin, JD.com fête son anniversaire par des promotions. En 2014, pour l'occasion, le PDG, Richard Liu, avait joué au livreur. Photo © JD.com



### Passé à l'e-commerce « grâce » au SRAS!

Avant de devenir le premier e-commerçant de Chine en vente en propre, JD.com était un magasin de produits électroniques *brick & mortar* fondé par un jeune geek passionné de programmation informatique, **Richard Liu**. En 1998, il investit toute sa fortune, qui s'élève alors à l'équivalent de 1 243 €, pour acheter un local commercial dans la future Silicon Valley de Pékin, le quartier de Zhongguancun, et créer JingDong Century Trading. **Cinq ans plus tard**, il est à la tête d'un réseau d'une quinzaine de boutiques.

Son business est florissant, jusqu'à ce que l'épidémie de SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère), qui éclate en Chine en 2002-2003, ne fasse chuter ses ventes. Pékin est en quarantaine, plus personne ne pose un pied dans les magasins. Un salarié de l'entreprise expose alors une idée à son patron : et si JD commercialisait ses produits en ligne ? Richard Liu est conquis et lance son **site d'e-commerce en 2004**. Un an plus tard, il ferme l'ensemble de ses points de vente pour devenir un pure player. ■ ■ ■ L. M.



LE 1<sup>er</sup> E-COMMERÇANT EN PROPRE DE CHINE

55,7 Mrds \$

de CA en 2017,

à +40,3%

Source : JD.com

© LÉLIA DE MATHAREL

auprès de retailers, en particulier les vétérans du *brick & mortar* qui conçoivent rarement ces technologies en interne. « *Walmart teste par exemple aux États-Unis nos étagères intelligentes* », souligne Bao Yan. Le distributeur a même tissé un partenariat stratégique avec JD.com, dont il détient aujourd'hui 12 % des parts. Ce positionnement BtoB, baptisé Retail-as-a-Service, est officiellement devenu un axe stratégique pour la société en 2017, même si elle en a posé la première brique il y a quatre ans en se lançant dans le *fulfillment* (JD.com propose aux vendeurs de sa place de marché de stocker et de livrer leurs produits grâce à son infrastructure). Un axe stratégique... et une nouvelle source de revenus, en plus de ses ventes en propre et des commissions issues de la marketplace. Pour marquer des points auprès des distributeurs, trois grandes forces devraient beaucoup l'aider : sa maîtrise des données sociales, sa logistique à toute épreuve, et son incursion dans le retail physique.

### Tencent, un irremplaçable partenaire

Depuis mars 2014, JD.com s'appuie sur un précieux partenaire, le géant des réseaux sociaux Tencent, qui détient WeChat (l'équivalent ■ ■ ■ ■ ■

### SES DÉFIS

- **Maîtriser sa masse salariale**, qui représente 40 % de ses dépenses, alors que le coût du travail monte en Chine.
- **Obtenir la confiance des retailers** pour leur vendre ses technologies.
- **Réussir son internationalisation**.

JD.com ne se contente pas de contrôler les produits qu'il commercialise : l'e-commerçant gère aussi sa logistique en interne et développe avec son équipe maison de 12 000 ingénieurs basés en Chine, et dans la Silicon Valley depuis octobre 2015, les technologies logistiques qui lui permettent de faire face à des volumes toujours plus importants – son chiffre d'affaires a crû de 40 % en 2017 –, sachant que l'entreprise a racheté mi-2016 à Walmart la plate-forme e-commerce Yihaodian, ce qui participe à cette forte hausse des ventes.

Comme Amazon, JD.com revendique son statut d'entreprise technologique, et comme son grand frère américain, le chinois est partageur. Drones, transpalettes autonomes... Lorsque les solutions qu'il développe sont matures, il les commercialise

chinois de Facebook, WhatsApp et PayPal intégrés en une même app) et son milliard d'utilisateurs actifs mensuels. Tencent mobile avait à l'époque investi 215 millions de dollars pour mettre la main sur 15 % des actions de l'e-commerçant, une prise de participation qui est depuis passée à 20 %. Cet accord permet à JD.com de bénéficier du fabuleux trafic qui transite sur WeChat, dont provient tous les mois un quart de ses dizaines de milliers de nouveaux clients.

JD.com peut également croiser les données (notamment transactionnelles) de ses clients avec celles du réseau social (qui dispose d'une foule d'informations sur les goûts de ses utilisateurs). Cela lui permet de réaliser des campagnes de marketing ciblées sur ses produits et de personnaliser son site. JD.com compile également les données de Tencent avec celles de ses fournisseurs, comme LG ou Dell, qu'il aide moyennant finances à optimiser leur présence sur WeChat.

Les passerelles entre les deux sites, déjà nombreuses, ne cessent de se multiplier : depuis juin, les internautes qui tapent le nom d'un produit dans la barre de recherche de WeChat tombent directement sur les fiches produits de JD.com et peuvent acheter des articles sans quitter le réseau social. En réalité, les deux titans du Net chinois deviennent progressivement une seule et unique plate-forme qui fait front contre Alibaba.

## Une logistique ultramusclée

La seconde force de JD.com est sa parfaite maîtrise des rouages de la logistique. Constatant que la majorité des plaintes de ses clients étaient liées à la livraison, le groupe a internalisé ce maillon clé de sa chaîne de valeur en 2007 et s'est lancé en 2014 dans le *fulfillment*. Il couvre aujourd'hui 99 % de la population chinoise avec son réseau de 500 entrepôts et 7 000 stations de livraison. 90 % de ses commandes sont livrées en vingt-quatre à quarante-huit heures, une performance impressionnante au vu de l'étendue du territoire chinois.

JD.com a créé en avril 2017 une branche dédiée à cette activité, JD Logistics, qui a bouclé en février 2018 la plus grosse levée de fonds du secteur en Chine, encaissant 2,5 milliards de dollars. Cet argent frais lui permet, entre autres, de financer JDX, son laboratoire de recherche logistique créé en 2015, qui travaille sur l'automatisation des tâches. Car assurer la logistique en interne implique pour JD.com d'assumer

## JD.COM FACE À SES CONCURRENTS

	Volume d'affaires 2017*	Chiffre d'affaires 2017*	Capitalisation boursière au 15 août*
Alibaba	768** (+28%)	39,9** (+58%)	447
Amazon	350***	177,9 (+31%)	918
JD.com	199 (+97%)	55,7 (+40%)	46
Rakuten	120 (+20%)	8,8 (+21%)	10

\*en milliards de dollars \*\*exercice clôt le 31 mars 2018 \*\*\*estimation LSA



- **301,8 millions** de clients actifs par an
- **500 entrepôts**, dont 1 entièrement automatisés et 15 fortement
- **7 000 stations** de livraison
- **99 % de la population chinoise** couverte par son réseau logistique
- **90 % des commandes** livrées en 24 à 48 heures
- **40 drones** livrent des produits quotidiennement dans deux provinces rurales chinoises
- **4 nouveaux concepts** de magasins lancés depuis fin 2017

Source : JD.com

des coûts de main-d'œuvre importants. Sur un total de 150 000 salariés, 80 000 gèrent le stockage et la livraison des produits. « *La masse salariale représente environ 40% de nos coûts d'exploitation si l'on intègre la livraison sur le dernier kilomètre* », souligne Bao Yan, chez JD Logistics. Or les salaires ne cessent de croître en Chine. JD.com essaye donc d'automatiser un maximum de tâches. Il a créé et mis en service en septembre 2017 un entrepôt 100 % robotisé où ne travaillent que quatre salariés, des *data scientists* chargés de veiller à ce que les machines ne buggent pas. « *Cet espace de stockage est quatre fois plus efficace que les entrepôts classiques de JD.com* », explique Pujiang Pu, qui dirige un autre hangar partiellement automatisé du groupe. Cette machine de guerre logistique traite environ 9 000 commandes par heure (des articles de petite taille) et accomplit le travail de 180 êtres humains.

JD.com dispose également de 15 entrepôts hautement automatisés, qui traitent 50 000 à 100 000 commandes de produits de taille moyenne par jour. Dans chacun de ces cubes en béton de 100 000 mètres carrés, qu'on met quarante-cinq bonnes minutes à traverser à pied, 60 000 palettes sont stockées sur des étagères de 24 mètres de hauteur. Un logiciel dopé au *machine learning* choisit où positionner les articles en fonction de la fréquence de commande et des références souvent achetées ensemble (la viande est par exemple placée à côté du vin). Le système de gestion pilote à distance les robots fixés aux étagères, leur indiquant quel article aller chercher. Il ne se trompe plus que dans 0,01 % des cas. « *Notre entrepôt va prochainement être équipé de plusieurs dizaines de transpalettes autonomes et de quatre bras robotiques articulés qui attrapent les produits et les placent dans une boîte quatre fois plus vite qu'un être humain. Nous pourrions ainsi faire plus facilement face aux pics de commandes, sans avoir forcément besoin de recruter des intérimaires* », détaille Pujiang Pu. Mais



« Lorsque les technologies que nous développons dans la logistique ou dans les magasins physiques sont matures, nous les vendons à des détaillants physiques. Dans les prochaines années, ce nouveau positionnement B to B constituera un relais de croissance important pour JD.com. »

**Chen Zhang**, directeur technique de JD.com

Les livreurs de JD.com sont tous des salariés de l'entreprise.



▼ La branche logistique de JD.com a levé 2,5 Mrds\$ en février 2018.



▼ Les drones roulants de JD.com sont testés dans deux universités de Pékin. Ils livrent notamment des livres aux étudiants qui les commandent en bibliothèque.



© PHOTOS JD.COM

l'innovation logistique chez JD.com ne se limite pas aux entrepôts. 200 têtes chercheuses de son centre de R & D ont développé sept types de drones, qui livrent actuellement des produits sur le dernier kilomètre dans deux provinces chinoises reculées, Shaanxi et Jiangsu. JD.com est le premier e-commerçant du monde à avoir ouvert des lignes permanentes de livraison par la voie des airs.

Les ingénieurs du champion de la vente en ligne travaillent aussi sur des drones de 5 tonnes ressemblant à des avions, capables de filer à

▲ Ce bras robotisé attrape les produits dans les boîtes où ils sont stockés quatre fois plus vite qu'un être humain. Il est utilisé dans l'entrepôt 100% automatisé de JD.com à Shanghai.

300 km/h. JD.com espère disposer de 2 000 de ces appareils d'ici à trois ans pour transporter ses produits frais d'un entrepôt de stockage à un autre. « Aujourd'hui, 30 % de nos marchandises circulent dans des avions de fret. Ces drones maison nous permettront de ne pas payer d'intermédiaire pour effectuer cette partie du transport et donc de réduire nos coûts », souligne Chen Zhang, le directeur technique de JD.com. La société teste aussi dans deux universités chinoises des drones roulants, capables de livrer des commandes en toute autonomie.

■ ■ ■ ■ Ce savoir-faire incite les vendeurs de sa marketplace à souscrire à son offre de *fulfillment*, transformant la logistique, habituellement perçue par les e-commerçants comme un centre de coûts, en un vecteur de rentabilité car les infrastructures tournent à plein. «*Dans la logistique, tout est une question de volume*», souligne Chen Zhang. La société commence même à installer et à gérer les schémas logistiques d'entreprises tierces, comme Danone, qui distribuent une partie de leurs produits ailleurs que sur JD.com, par exemple sur Alibaba. Cette force de frappe pourrait également constituer un avantage de poids pour JD.com à l'international. Le groupe a lancé en avril 2015 JD Worldwide, une plate-forme qui permet aux marchands du monde entier de vendre leurs

produits en Chine, mais le fin limier de l'e-commerce n'a commencé réellement à chasser sur les terres occidentales que depuis 2018. Pour recruter des marques françaises pour ses plates-formes chinoises, il a ouvert au début de l'année un bureau à Paris, sa première implantation européenne. «*Nous avons les moyens d'avoir des ressources propres en logistique dès cette année et réfléchissons d'ores et déjà à ouvrir un entrepôt en France pour mieux maîtriser les flux allant de l'Europe vers la Chine. Éventuellement, nous procéderons au travers de sous-traitants, mais de toute manière, nous voudrions maîtriser ces données*», détaille Florent Courau, directeur général France de JD.com. Des capacités qui seront également utilisées pour les flux à venir de la Chine vers l'Europe.

**LSA** RETROUVEZ SUR LSA.FR  
L'intégralité de l'interview de Florent Courau



**Florent Courau**  
DG France de JD.com

## « Nous cherchons des ETI françaises authentiques, qualitatives et diverses »

**En janvier, JD.com a ouvert un bureau parisien et s'est engagé auprès de Business France à vendre 2 milliards d'euros de produits tricolores en deux ans. Quels types de partenaires recherchez-vous ?**

Nous cherchons principalement les ETI françaises authentiques, qualitatives et diverses, qui intéresseront la classe moyenne chinoise en pleine expansion. Je suis assez focalisé sur l'alimentaire et le luxe, mais des produits technologiques tels que les enceintes Devialet auraient aussi toute leur place sur JD.com.

**Les orientez-vous sur la marketplace ou vers la vente en propre ?**

Nous sommes capables d'acheter des best-sellers, par exemple pour envoyer 70 millions de bouteilles d'eau à nos clients chinois lors de nos journées anniversaires. Pour les articles à rotation plus lente, le modèle marketplace est préférable.

**Comment les accompagnez-vous ?**

Pour la logistique, nous sommes déjà capables, via nos partenaires, d'aller chercher du foie gras dans le Périgord, de l'apporter au Havre et de l'envoyer en Chine. Nous

désirons massifier ces flux, ce qui va passer par des investissements logistiques en Europe. Côté marketing, nous proposons aux marques de travailler avec des intermédiaires, nos Trusted Partners.

**Comment se passe le début d'un partenariat avec vous ?**

Nos acheteurs à Pékin testent vos produits sur le marché. Si les ventes embrayent, nous pouvons prendre en charge la logistique et l'importation, et des Trusted Partners uploadent les produits sur la plate-forme, réalisent la traduction, l'enrichissement, réalisent les shootings et les descriptions. Enfin, il revient à l'industriel de travailler sa marque. Par exemple, un fabricant de sablés aura peut-être intérêt à pousser sa sous-marque grand export avec une tour Eiffel sur l'emballage. Nous sommes aussi intéressés par les distributeurs, soit pour brancher leurs MDD sur notre filière d'approvisionnement, soit pour imaginer une alliance plus étroite encore. Car nous pouvons les aider à se digitaliser en partageant avec eux nos savoir-faire, en particulier en matière de logistique ou d'analyse de données sociales et commerciales, nos deux grandes forces. ■ **PROPOS RECUEILLIS PAR F. F.**

Une activité pour le développement de laquelle le PDG de JD.com, Richard Liu, n'exclut d'ailleurs pas de racheter un ou plusieurs acteurs européens de l'e-commerce.

### Trois concepts de magasins innovants

La troisième force de JD.com, qui pourrait bien intéresser ses partenaires distributeurs, réside dans le new retail, vague qu'il a prise il y a quelques mois. L'e-commerçant n'est pas un petit joueur : depuis fin 2017, il a déjà lancé trois concepts de magasins en dur qui démontrent son expertise. 7Fresh est le plus grand de ces points de vente expérimentaux. L'accent est mis sur l'expérience : les clients de ce supermarché très digitalisé de 4000 m<sup>2</sup> peuvent pêcher dans des aquariums avec une épuisette des homards noirs aux longues antennes et aux pinces menaçantes, des araignées de mer et d'autres bestioles sous-marines, et les faire préparer par les cuisiniers des deux restaurants installés sur place.

Mais JD.com fait aussi étalage de ses dernières innovations technologiques. Les clients peuvent pêle-mêle payer via leur portefeuille mobile grâce à la reconnaissance faciale, se faire accompagner dans les rayons par un caddie autonome capable d'éviter les obstacles grâce à des capteurs, ou encore scanner les QR Codes de certains produits frais pour obtenir des informations sur leur provenance grâce à la blockchain, une technologie de stockage sécurisé des données qui permet aux multiples fournisseurs de 7Fresh d'ajouter à distance les renseignements demandés.

Les chaînes de distribution vieillissantes peuvent piocher dans ce catalogue d'innovations pour moderniser leurs points de vente, insiste JD.com. Pour ne pas être perçu comme un potentiel concurrent par ses futurs clients B to B, le groupe reste discret sur le plan de déploiement de 7Fresh, précisant simplement qu'il veut en ouvrir de nouveaux à Pékin cette année, en plus des deux déjà actifs dans la ville. JD.com cible aussi les chaînes de proximité qui veulent moderniser leur réseau avec son JD Convenience Store, un concept ouvert dans les locaux de son siège à Pékin. Cette supérette est notamment équipée d'étagères intelligentes et d'une caisse capable d'identifier les produits posés dans un panier grâce à des capteurs.

Ces distributeurs feraient bien de passer rapidement à l'action car le troisième concept de magasin lancé par JD.com, baptisé X-Mart, pourrait vite leur faire concurrence. Cette épi-



© PHOTOS LÉLIA DE MATHAREL

#### ▲ 7FRESH, VITRINE NEW RETAIL DE JD.COM

- **7Fresh vin.** 20% des articles commercialisés chez 7 Fresh sont importés, à commencer par le vin.

- **Produits de la mer.** Les poissons et crustacés peuvent être choisis par les clients, cuisinés et consommés sur place.

- **Des écrans** sont installés au-dessus des produits. Ils diffusent des informations sur les articles des rayons attenants et seront, dans le futur, utilisés pour des campagnes de marketing ciblées.

- **Restaurant.** Les clients de 7Fresh peuvent se sustenter dans les deux restaurants haut de gamme de l'enseigne, consacrés aux plats occidentaux et aux fruits de mer.



cerie d'une centaine de mètres carrés en moyenne tourne sans personnel (à part les personnes qui remplissent les rayons). Le client entre dans la boutique et s'identifie via son compte JD.com. La solution de reconnaissance d'image développée par le groupe identifie les produits que chaque personne a placés dans son panier. Pas besoin de passer à la caisse ni de scanner ses articles avec son smartphone : le consommateur sort de la boutique et ses emplettes sont automatiquement facturées sur son compte JD.com. Aujourd'hui 20 X-Mart sont actifs en Chine. Mais le groupe compte bien en ouvrir 80 supplémentaires d'ici à fin 2018, et compte s'étendre à l'international : il a ouvert un premier X-Mart en Indonésie début août 2018. Il prévoit également de commercialiser ce concept auprès de tiers. Le new retail a beau être récent pour JD.com, l'entreprise indique déjà discuter activement avec plusieurs distributeurs de l'ensemble des technologies présentées dans ses différents concepts de magasins.

Monoprix s'est allié à Amazon, Carrefour à Google et Tencent, Auchan à Alibaba... Les retailers occidentaux qui cherchent à tisser des partenariats technologiques se tournent soit vers les États-Unis et leurs GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon), soit vers la Chine et ses BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi). Il faudrait leur accoler le J de JD.com, car le groupe dispose de l'avance technologique et de la puissance d'exécution nécessaires pour entrer dans le club des cadors du Net, ceux qui suscitent chez les distributeurs à la fois peur et envie. ■

LÉLIA DE MATHAREL, ENVOYÉE SPÉCIALE À PÉKIN