

---

# Veille n°31

## La platformisation du commerce

Mars 2022 - Paris

# Préambule

La mutation majeure entraînée par les technologies numériques a engendré une prolifération des plateformes ou places de marché. Ces nouvelles formes d'organisation des activités se définissent comme des dispositifs d'intermédiation entre vendeurs et acheteurs. Depuis le lancement de la marketplace d'Amazon en 2000, le phénomène de plateformes de l'économie s'est ouvert à de nombreux champs de la consommation dont il a au passage bouleversé la donne : mobilité (BlaBlaCar, Uber), voyage (Booking, AirBnb), loisirs audiovisuels (Netflix, Youtube), échanges entre particuliers (Le Bon Coin, eBay...) et enfin le commerce/

Le modèle de la plateforme, qui pèse de plus en plus sur le secteur du e-commerce et en incarne la pointe avancée en matière de transformation digitale et d'innovation, s'en distingue toutefois radicalement. L'une des spécificités de cette économie des plateformes est de s'adresser à un marché « biface » qui s'articule sur deux versants (voire parfois plus) : les consommateurs d'un côté et les vendeurs de l'autre. Le développement de chacun d'entre eux nourrit l'attractivité de l'autre, en générant des effets cumulatifs faisant que le succès appelle le succès, une fois un seuil de « masse critique » atteint en termes de nombre de vendeurs ou de clients. Ces effets cumulatifs constituent un avantage décisif pour les plus gros acteurs. Les trois plus grandes marketplaces de la planète, Taobao et Tmall, toutes deux possédées par Alibaba, et Amazon représenteraient à elles trois 41% des ventes en ligne totales dans le monde. On prête à Amazon de compter quelques 8 millions de vendeurs sur la planète (mais dont "seulement" 2,9 millions auraient réalisé au moins une vente en 2019) qui concourent à proposer un vaste catalogue de 250 à 300 millions de références.

Le fait nouveau est que depuis quelques années, la plateformes devient à la portée d'un plus grand nombre de retailers. Le mouvement s'accélère et prend de nouvelles formes. Il s'étend désormais au commerce physique, des plus grands aux plus petits acteurs et devient même une arme pour le petit commerce local. L'économie des plateformes, typique du numérique, s'annonce comme la nouvelle révolution commerciale qui va en redessiner l'ensemble du paysage.

► **Mode d'emploi pour l'ouverture des liens : lorsque du texte est souligné, faire clic-droit, « ouvrir lien hypertexte ».**

# Sommaire

## 1. Tendances

- Une montée en puissance des plateformes dans le e-commerce
- Des plateformes qui s'installent dans les usages des consommateurs
- Un nouveau modèle de création de valeur

## 2. Impacts sur le commerce

- Une économie des plateformes dominée par les géants du numérique
- Des acteurs historiques qui se muent en marketplaces
- La spécialisation, voie de différenciation
- L'alimentaire, nouvel horizon d'opportunités
- L'émergence des plateformes locales

## 3. Quelles implications sur les métiers et les formations ?

## 4. Lexique et liste des sources

---

# 1. Tendances

# Tendances :

## Une montée en puissance des plateformes dans le e-commerce

L'explosion du e-commerce pendant la crise sanitaire a largement profité aux places de marché. Avec une croissance annuelle de 15% par an, elles devraient peser à horizon 2025 sur 45 à 50% de la totalité du commerce en ligne.

Cette montée irrésistible révèle un nouveau cycle de transformation du commerce, aussi fondamental et majeur qu'a pu l'être l'émergence du e-commerce dans les années 1990. Selon [un rapport récemment publié aux USA par OC&C Strategy](#), le modèle de plateforme est porté par un mouvement de sophistication croissante des offres. Aux consommateurs, il apporte praticité, facilitation, vaste choix et valeur, tandis qu'il donne accès aux vendeurs à un large bassin de clients, à une interface conviviale ainsi qu'à des services de valeur ajoutée, tels que la logistique et les paiements. Si les plateformes sont désormais la norme aux USA pour les livres, les courses du quotidien, leur part de marché s'accroît inexorablement dans d'autres secteurs comme les voyages, l'habillement ou le mobilier. Au point d'entraîner des modifications de comportement durables chez les consommateurs pour qui elles constituent de plus en plus souvent le point de départ des démarches d'achat.

### ■ Des plateformes en voie de dominer le e-commerce

Le spécialiste de la conception de marketplaces, Mirakl, vient de publier un état des lieux de l'évolution du marché qui, à l'échelle mondiale, a presque doublé en un an sous les effets conjugués de l'afflux de nouveaux entrants et de l'évolution des ventes. Cette étude s'appuie sur les données d'une soixantaine de sites à travers le monde et de plus de 50 000 vendeurs proposant plus de 60 millions de produits. Elle révèle que les marketplaces ont enregistré [une croissance vertigineuse de 81% de leur volume d'affaires](#) entre les quatrième trimestres 2019 et 2020, soit deux fois plus que l'ensemble du commerce en ligne.

Une tendance analogue s'observe en France, 2ème marché e-commerce en Europe après le Royaume-Uni, avec [81% des internautes qui achètent en ligne](#), ce qui représente 42 millions de cyberacheteurs. Après une progression très marquée en 2021, l'institut Médiamétrie enregistre une croissance plus douce des ventes en lignes en 2020 qui s'accompagne toutefois d'une intensification des usages, à

# Tendances :

## Une montée en puissance des plateformes dans le e-commerce

rapprocher de la progression du mobile comme support d'achat.

Autre tendance montante relevée par Médiamétrie : l'essor du recours aux plateformes. Ces dernières se retrouvent en tête des classements des sites marchands pour leur nombre de clients ou de visiteurs. Des classements où Amazon se hisse loin devant à la première place, avec une pénétration de 51,1% de clients parmi les internautes (soit 24,5 millions de clients) et près de 37 millions de visiteurs uniques moyens par mois (dont 8,5 chaque jour).

Ce phénomène de concentration du marché se constate aussi à l'échelle de la planète, où trois marketplaces -TaoBao, Tmall, deux filiales d'Alibaba, et Amazon- captent à elles trois les deux-tiers des 2 670 milliards de dollars des ventes qui ont été réalisées en 2021 par le top 100 des plateformes dans le monde. Un top 100 qui affiche une forte dynamique de croissance, et dont les ventes en augmentation de 29% entre 2020 et 2021 ont capté 62% du marché du e-commerce dans le monde en 2021.

- **Des plateformes qui imposent leurs standards au marché**

D'après une étude également menée par Mirakl dans 9 pays auprès de 9000 consommateurs, les deux-tiers de ces derniers affichent une nette préférence pour les sites de e-commerce qui disposent de places de marchés. L'étude relève notamment qu'au Royaume-Uni, 68% des internautes interrogés les jugent plus pratiques pour y effectuer leurs achats. Le gain de temps qu'elles apportent en particulier dans le domaine de la livraison conduit une majorité des acheteurs en ligne (73% au Royaume-Uni) à rechercher une marque ou un vendeur, non pas sur son site propre, mais plutôt sur une plateforme. Avec l'avantage de pouvoir y découvrir d'autres marques, ce que 64% disent apprécier dès lors que la plateforme a gagné leur confiance. Selon Adrien Nussenbaum, co-fondateur de Mirakl, les acheteurs sont en quête de prix compétitifs, de profondeur de choix et de livraison rapide, trois dimensions que seules les marketplaces sont en capacité de leur offrir d'après lui.

## Tendances :

# Des plateformes qui s'installent dans les usages des consommateurs

### ▪ Des changements d'habitudes en faveur des plateformes

Loin d'être un phénomène de mode, les plateformes se sont invitées dans les usages des consommateurs à la faveur de la crise sanitaire et semblent maintenant solidement ancrées dans leurs habitudes. L'étude menée par Mirakl précédemment citée, démontre que le paysage de l'e-commerce a considérablement évolué au cours des dernières années avec une montée des attentes sur la qualité, l'étendue du choix, les prix et la livraison. Deux tiers des consommateurs interrogés dans le monde déclarent préférer les sites e-commerce hybrides disposant d'une marketplace, une majorité jugeant qu'il y est plus pratique d'y faire des achats. Les consommateurs les créditent de nombreux atouts : variété des produits, compétitivité des prix, qualité de la sélection et rapidité de livraison. Seule ombre au tableau : les vendeurs « tiers », partenaires présents sur la marketplace d'un e-commerçant, et avec lesquels le client n'est pas toujours conscient de commercialiser (il pense le faire avec la marketplace). Les marketplaces ont également le vent en poupe en France où 35% de la population déclare y

effectuer des achats en ligne. 92% de ces utilisateurs les plébiscitent, avec le projet d'y recourir à l'avenir au même rythme, voire encore plus. Mirakl observe l'émergence d'une frange de «*power shoppers*», ou acheteurs intensifs, qui achètent au moins une fois par semaine sur des marketplaces qui concentrent 45% de leurs achats en ligne. Une majorité (67%) se montre attaché au modèle au point de souhaiter qu'il s'étende à leurs détaillants préférés.

### ▪ Une émergence de plateformes locales

Pour Médiamétrie, une autre tendance à suivre constitue l'essor du recours aux plateformes qui mettent en relation les consommateurs avec les commerces de proximité. Selon le baromètre trimestriel publié par cet institut, ces dernières ont été utilisées par plus d'1 cyberacheteur sur 10 en 2021.

L'Observatoire de la Proximité publié par L'ObSoCo en janvier 2022 montre, qu'en dépit de leur faible connaissance et utilisation, les places de marché locales rencontrent un écho chez les consommateurs. Près de la moitié d'entre eux trouveraient utile ou agréable d'y retrouver leurs commerces de quartier.

# Tendances :

## Un nouveau modèle de création de valeur

- Une économie des plateformes qui bouleverse les modèles traditionnels

Les plateformes se définissent comme des systèmes de mise en relation entre des vendeurs et des acheteurs. [Barbara Levy-Frebault, Directrice en stratégie d'innovation chez Salesforce](#), note que s'il revient aux sociétés de cartes de crédit d'avoir créé les premières plateformes, ce sont les acteurs de l'économie numérique qui ont su les premiers comment en tirer profit. Ces derniers ont bouleversé les modèles traditionnels, historiquement organisés autour de chaînes de valeur, s'organisant entre la création et/ou la distribution de biens ou de services. Uber s'est ainsi imposé comme la plus grande société de taxi au monde sans posséder aucun véhicule, Facebook le plus grand média sans créer aucun contenu. Et Airbnb le plus grand hébergeur du monde sans aucun actif immobilier...

Pour l'économiste Philippe Moati, auteur de « La Plateformisation de la consommation » paru fin 2021 et cofondateur de L'ObSoCo, une différence de taille entre le commerce traditionnel et la place de marché réside dans le

fait que son exploitant ne se porte pas acquéreur des produits qu'il propose aux consommateurs. L'autre spécificité de ce modèle repose sur son caractère « bi-face », avec d'un côté, un marché de l'offre et de l'autre un marché de la demande. Le modèle de la plateforme présente trois grandes forces. Sa valeur ajoutée réside tout d'abord dans sa capacité à apparier offre et demande, et à mettre en face du « bon client » le « bon produit » qui répond à ses attentes particulières. La gestion des connaissances constitue un deuxième atout décisif, pour permettre aux consommateurs de naviguer dans l'offre pléthorique en disposant d'avis et d'informations, et aux marchands de collecter une manne de données pour optimiser leur action commerciale. Troisième atout : la capacité d'intégration ou autrement dit, d'intégrer des services, afin d'apporter bien plus que des seuls produits mais des solutions clés en mains.

Les plateformes doivent leur succès à leur capacité à attirer une masse critique d'utilisateurs et de vendeurs, dont le développement du nombre leur permet de réaliser des effets cumulatifs et d'enrichir la proposition de valeur, phénomène que les économistes qualifient « d'effet de réseau ».

# Tendances :

## Un nouveau modèle de création de valeur

Barbara Levy-Frebault relève trois grandes stratégies dans la façon dont les modèles des entreprises peuvent évoluer pour tirer profit du modèle des plateformes : en nouant des partenariats stratégiques avec des entreprises plateformes (comme par exemple Monoprix avec Amazon), en prenant des participations dans des entreprises plateformes (une voie adoptée notamment par Accor) ou encore, en construisant leur propre plateforme (à l'image de Fnac-Darty qui a lancé sa propre marketplace en s'appuyant sur les solutions de la licorne française Mirakl). Les entreprises peuvent également combiner ces différentes approches dont l'adoption marque une nouvelle ère dans leur transformation digitale. Pour Barbara Levy-Frebault, la platformisation constitue une 4<sup>ème</sup> révolution industrielle. Selon elle, la réorientation vers les clients constitue la pierre angulaire des réorganisations à mener en termes de culture et de process.

### ■ Une platformisation inéluctable du commerce

Les marketplaces prolifèrent depuis ces dernières années en se mettant à la portée d'un plus grand nombre d'acteurs. Bien au-delà du monde numérique, elles gagnent désormais le

commerce physique, comme en témoigne entre autres l'exemple d'Auchan, dont le [projet pour 2022 est de devenir une plateforme](#). Le modèle séduit aussi les petits commerces indépendants ou locaux à qui il apporte une nouvelle arme. La société californienne Faire, qui s'est lancée en France en 2021, se positionne sur la mise en relation de marques indépendantes avec des commerces locaux, avec l'ambition de les faire rayonner partout dans le monde.

A côté des géants du net qui en sont les figures emblématiques et historiques, le modèle de la plateforme prend de nouvelles formes à mesure qu'il se propage dans le commerce dans son ensemble.

---

## 2. Impacts sur le commerce

# Impacts sur le commerce :

## Une économie des plateformes dominée par les géants du numérique

L'économie des plateformes est dominée par les géants du numérique comme en attestent quelques chiffres vertigineux. Amazon, le premier à lancer sa marketplace en 2000 aux USA, a vu son chiffre d'affaires s'envoler de 21% entre 2021 pour atteindre 613 milliards de dollars (vs 475 en 2020) et son bénéfice doubler pour s'établir à 14,3 milliards de dollars. A titre de comparaison, le CA de Carrefour s'est élevé à 81 milliards d'euros sur la même période, soit environ 88 milliards de dollars.

N°1 du e-commerce aux USA dont il détient 43,5% du marché (en 2021), le géant occupe la 3ème place d'un marché mondial dominé par le leader Taobao et Tmall, tous deux filiales d'Alibaba dont les montants des chiffres d'affaires sont encore plus impressionnants, avec 609 milliards de dollars pour le premier et 593 milliards en 2020.

Créé en 1999, Alibaba a déployé un modèle 100% marketplace sur différents sites (Taobao, Tmall, AliExpress...). Selon Philippe Moati, les acteurs du commerce ont laissé le temps à Amazon d'asseoir sa position, notamment en France, après un round d'observation. Ce n'est véritablement qu'à partir de 2007 que les grands acteurs

français du e-commerce ont à leur tour ouvert leurs sites à des vendeurs tiers pour devenir des places de marché : Rue du Commerce (2007), Pixmania (2007), Fnac.com (2009), La Redoute (2010), Cdiscount (2011). Mouvement dans lequel les acteurs de la grande distribution ont été encore plus lents à réagir : Auchan (2015), Carrefour (2016, via le rachat de Rue du Commerce), Intermarché (2017) et seulement en 2020 pour E.Leclerc. Walmart de son côté a laissé passer 9 ans avant de déployer sa place de marché.

- **L'inexorable ascension d'Amazon, n°3 mondial**
- Une croissance du e-commerce captée par Amazon

2021 marque une étape dans l'histoire d'Amazon. Après avoir vu sa marketplace doubler en deux ans, Amazon devient le premier retailer américain, et parvient à s'imposer face à Walmart (581 milliards de dollars de CA 2021). Amazon opère au travers de 20 marketplaces dans le monde dont les dix pays européens les plus puissants sur le plan économique, à l'exception de la Suisse et de la Russie.

# Impacts sur le commerce :

## Une économie des plateformes dominée par les géants du numérique

Avec une part de marché valeur de 22,2% en France, Amazon domine le e-commerce et affiche la plus forte progression. En 2019, le géant a capté à lui tout seul la moitié de la croissance du e-commerce (qui s'élevait au total 2,25 milliards d'euros).

- Une dynamique boostée par les « vendeurs tiers »

En y regardant de plus près, ce sont les vendeurs tiers qui portent la croissance de la plateforme dont les ventes ont pesé en 2021 pour 65% du total (contre seulement 38% en 2011). Amazon est le premier e-commerçant à avoir proposé dès 2000 des offres différentes des siennes émanant de marchands tiers aux USA (en 2003 en France). Les e-commerçants qui lui ont emboité le pas en France en 2005 (eBay, Rueducommerce, Priceminister, Pixmania...) ont compris que leur audience constituait un puissant levier de développement qu'ils pouvaient monétiser via un taux de commission. Les vendeurs-tiers de la marketplace d'Amazon cherchent en parallèle à diversifier leurs débouchés puisque la moitié d'entre eux sont également présents sur d'autres plateformes telles que Walmart et Shopify et que près d'un tiers envisagent de commercialiser leurs offres sur des eBay, Facebook ou Etsy.

- Des consommateurs captifs, voire « accros »

Le modèle d'Amazon fondé sur l'abonnement vise à rendre les consommateurs captifs. Une étude menée aux USA montre que 88% des consommateurs initient leurs recherches en vue d'un achat directement sur Amazon plutôt que sur un site concurrent ou sur Google. Ce résultat témoigne de la forte fidélité dont la plateforme, qui compte 153 millions d'abonnés à son service Amazon Prime, bénéficie auprès de ses clients. Une fois qu'ils y sont abonnés, ils l'utilisent en majorité de façon exclusive. Les Français se montrent également de plus en plus « accros » à Amazon. Ce dernier aurait capté en 2021 selon IRI 16% de la croissance des dépenses courantes (alimentaires et non alimentaires). L'une des raisons de cette addiction réside dans les services de vidéo à la demande inclus dans la formule Amazon Prime. Un foyer français sur quatre disposerait d'un abonnement à Amazon Prime moyennant 49 euros par an et 5,99 euros par mois. Les trois-quarts d'entre eux utiliseraient Prime Video, leur permettant d'accéder à une large sélection de films et de séries à côté de la livraison gratuite pour de nombreux articles.

# Impacts sur le commerce :

## Une économie des plateformes dominée par les géants du numérique

### ▪ Shopify, l'anti-Amazon

Shopify, plateforme d'origine canadienne affiche dès son lancement en 2004 l'ambition de se positionner comme une alternative à Amazon. Alors que le modèle d'Amazon est orienté vers les consommateurs finaux qui sont ses « vrais clients », celui de Shopify est orienté vers les marchands. La plateforme leur propose des solutions clés en mains pour créer leurs boutiques sur internet. Avec l'avantage de pouvoir mettre en valeur leurs marques et de rester maîtres de la relation avec les consommateurs finaux. Environ un million de petits et moyens acteurs payent à Shopify un abonnement de 29\$ par mois leur permettant de bénéficier de logiciels de base. Et la plateforme redouble d'efforts pour améliorer l'expérience utilisateur et ses services de paiement, de back-office et de logistique afin d'attirer de plus gros vendeurs. De grandes marques ont choisi cette solution pour accompagner leur croissance parmi lesquelles Staples Canada, Decathlon US, APC, Kylie Cosmetics, Victoria Beckham Beauty.

Bien que Shopify ne soit encore qu'un David face au Goliath Amazon, son modèle séduit les vendeurs et grignote sur le géant. La plateforme canadienne est ainsi devenue en 2020

le numéro 2 aux Etats-Unis, avec des revenus en hausse de 82%. Toutefois l'écart avec le leader reste de taille, quand le volume d'affaires de Shopify se monte la même année à 2,9 milliards de dollars (contre 386 milliards pour le géant Amazon).

Shopify lorgne du côté de la Chine pour accélérer son développement. La plateforme a noué un premier partenariat fin 2020 avec le réseau social TikTok, pour offrir un nouveau débouché à ses 800 000 marques. A cela s'ajoute une alliance en janvier dernier avec le mastodonte chinois du retail JD.Com. Ses 550 millions de clients devraient permettre à la place de marché canadienne de passer à la vitesse supérieure.

# Impacts sur le commerce :

## Une économie des plateformes dominée par les géants du numérique

- Décryptage : les clés du succès de Shopify



Deux facteurs expliquent le succès de Shopify. Pendant la crise sanitaire, les commerces indépendants étaient nombreux à désirer se diversifier sur internet pour maintenir le lien avec leur clientèle. Et ils ont été séduits par la facilitation apportée par Shopify pour créer leur boutique en ligne. Au plus fort de la pandémie, il était possible de démarrer une activité de e-commerce et de [créer une boutique en ligne en moins de 3 semaines](#). Un atout indéniable pour des entreprises en retard dans leur transformation digitale.

La plateforme a développé l'accès au social commerce, via ses accords en 2020 avec Facebook Shop et Tiktok, ainsi que par la suite avec de grandes places de marché telles Google Shopping et Walmart. La palette des services proposés par Shopify n'a cessé de étoffer depuis 2019 notamment dans les domaines de la logistique et du paiement, sans compter son application « Shop » destinée aux consommateurs. La condition pour y être référencé est de souscrire à un certain nombre de services, dont le plus important est le paiement. Shopify [ne cesse d'enrichir le contenu de cette application dans sa compétition avec Amazon](#).

# Impacts sur le commerce :

## Une économie des plateformes dominée par les géants du numérique

### ▪ Les géants du numérique à l'offensive

Google pourrait bien devenir à son tour un compétiteur d'Amazon ou d'Alibaba. Le géant américain teste l'intégration de fonctionnalités à YouTube permettant aux créateurs de taguer des articles dans leurs vidéos et de les vendre directement aux consommateurs via Google Shopping. A cela pourrait s'ajouter la mise à disposition d'outils d'analyse de données aux vendeurs et un partenariat à l'étude avec Shopify.

Apple et Facebook concentrent leurs efforts sur le métavers où va se jouer selon eux l'avenir d'internet et du e-commerce. Facebook a fait de ce monde à venir, où réel et virtuel ne feront plus qu'un, son nouveau cap stratégique et la clé de son changement de nom, « Meta ». Ce repositionnement lui permet aussi au passage de redorer une image écornée par de nombreux scandales. Cette perspective semble également bien accueillie par Wall Street. Goldman Sachs et Morgan Stanley entrevoient avec le métavers l'opportunité d'un marché se montant à 8 trillions de dollars (mille milliards de dollars). A condition que les marques plongent, ce qui commence à se dessiner.

### ▪ Décryptage : le métavers, avenir du e-commerce ?



Capture d'écran de la [vidéo de présentation du métavers](#) par Mark Zuckerberg.

Les géants de la tech, Facebook en tête parient sur le métavers, univers virtuel connecté et immersif en 3D dans lequel les utilisateurs pourront interagir et naviguer. Un futur qui, selon eux, pourrait aussi être celui du commerce...

De plus en plus de marques et d'enseignes, comme Carrefour, Casino ou Leader Price récemment, investissent dans le métavers. Carrefour vient d'acheter une parcelle de terrain sur [The Sandbox](#). Cette plateforme est un monde virtuel où il est possible de concevoir des lieux virtuels expérientiels, et de créer du lien et de l'engagement, notamment avec les jeunes consommateurs. Ces derniers peuvent aussi y acquérir des produits numériques. Et avec la technologie des jetons non-fongibles (NFT), chacune de ces créations est authentifiée et donc monétisable avec une cryptomonnaie comme Ether.

# Impacts sur le commerce :

## Des acteurs historiques qui se muent en marketplaces

Si la plateformes du commerce constitue un défi pour les retailers, elle démontre aussi la capacité de nombre d'acteurs qui s'y sont engagés à révolutionner en permanence leurs pratiques comme le souligne Marc Ollivier, directeur général de la Fevad. Selon lui, la marketplace est l'aboutissement de l'innovation en continu à laquelle le commerce en ligne est sommé, face au « paradigme » sur lequel il s'est construit, lui imposant de s'améliorer en permanence sous la contrainte d'une faible élasticité des prix. Il distingue deux grands modèles de plateforme, celui des pure players comme Rakuten et eBay qui ne font que de l'intermédiation, et le modèle mixte ou hybride désignant à la fois des sites marchands et des plateformes.

L'institut spécialisé Retail X établit un index des 2 000 acteurs du commerce en ligne en pointe au Royaume-Uni, qui agrège marketplaces, marques et sites de e-commerce. Il ressort du Rapport Growth 2000 publié en 2021 que le seul site de e-commerce ne suffit plus aujourd'hui. Selon leurs analyses, la marketplace en ligne, où se concentrent 50% du trafic en ligne et 40% des ventes, est devenue indispensable à une stratégie omnicanale efficace.

Dans son dernier ouvrage, « La Plateformisation de la consommation. Peut-on encore contrer l'ascension d'Amazon », Philippe Moati soulève la question des options stratégiques qui s'offrent aux acteurs dans un contexte de très forte intensité concurrentielle, où les leaders ont pris une avance telle qu'elle les place dans une situation hégémonique, tout du moins dans le champ des marketplaces généralistes.

Dès lors la voie semble particulièrement étroite pour les acteurs historiques, en particulier dans le domaine de la grande distribution où seul Walmart, géant américain, apparaît en mesure de s'imposer. L'économiste détaille dans son ouvrage quelques pistes de positionnements stratégiques pour les retailers : se greffer sur une place de marché existante, partir seul, ou jouer la carte des marketplaces spécialisées comme voie de différenciation. Casino défriche une autre voie, avec sa marketplace Octopia, qui consiste à devenir opérateur de plateforme pour autrui. Il reste un espace pour d'autres modèles alternatifs, telles les plateformes locales, encore très émergentes, et l'alimentaire, nouvel horizon d'opportunités, sans oublier la carte des services.

# Impacts sur le commerce :

## Des acteurs historiques qui se muent en marketplaces

- Se « **platformiser** » dans le prolongement de sa transformation digitale : l'exemple de Walmart

Le but de Walmart n'est pas tant de contrer frontalement Amazon que de réussir sa mue digitale afin de s'adapter aux évolutions en cours. Walmart s'est donné les moyens de ses ambitions en investissant massivement pour combler son retard, aussi bien dans des start-ups que dans la livraison par drone ou voitures et camions autonomes. En s'appuyant sur son réseau physique qui constitue un actif essentiel, le géant est parvenu à prendre le virage du numérique sans dévier de son mot d'ordre : « *Every day low price* » (des prix bas chaque jour).

L'acquisition en 2016 pour 3 milliards de dollars de la start-up Jet.com, marketplace américaine à la croissance très rapide, marque une accélération dans la transformation digitale de Walmart. Sa marketplace dont l'offre ne cesse de grandir, accueille fin 2021 pas moins de 160 millions de références avec l'ajout de 21 millions d'articles sur le troisième trimestre, parmi lesquels les produits Decathlon commercialisés par la filiale américaine de l'enseigne de sport. Une croissance de l'offre qui s'est déroulée en plusieurs étapes.

De façon à développer sa masse critique en faisant croître son volume d'offres de vendeurs, Walmart s'est allié à Shopify en juin 2020, visant l'implantation de boutiques en ligne de ce dernier sur sa marketplace. Une alliance qui prend selon Philippe Moati des airs de constitution d'un front anti-Amazon.

Le géant américain a également fait le choix d'accueillir des vendeurs chinois bannis par Amazon de sa marketplace en raison des faux avis de consommateurs qu'ils y avaient publiés. Au total, 50 000 vendeurs auraient été retirés du catalogue au motif qu'ils auraient enfreint les réglementations de sa plateforme. Une manne providentielle pour Walmart, à l'époque en quête de vendeurs au-delà du territoire américain pour étoffer sa place de marché, et qui s'est depuis engagé à redoubler de vigilance pour détecter les faux avis consommateurs. D'après une étude menée par Marketplace Pulse, Walmart aurait ainsi ajouté environ 8 000 marchands chinois à son catalogue entre mars 2021 et mi-janvier 2022. Ces derniers représenteraient 14% de son parc total de nouveaux vendeurs. Walmart a également conclu un partenariat avec JD.Com, 2ème acteur du e-commerce chinois, dans le but de lui ouvrir une boutique sur sa

# Impacts sur le commerce :

## Des acteurs historiques qui se muent en marketplaces

Marketplace. D'après Peter Luxenburg, consultant basé à Hong-Kong spécialisé dans le conseil auprès de commerçants chinois en ligne, l'augmentation de produits entraînée par l'afflux de vendeurs chinois conduit mécaniquement à développer le nombre de clients. Une spirale vertueuse dont Walmart ne peut, selon lui, que se réjouir.

Tous ces efforts sont payants dans la mesure où Walmart apparaît aujourd'hui comme le seul retailer américain en mesure de rivaliser avec Amazon. [Doug McMillon, CEO de Walmart a annoncé des performances solides pour 2022](#), avec un revenu en croissance de 17% et une augmentation de la part des ventes en ligne qui représentent fin 2021 13% du total contre seulement 6% un an auparavant.

### ▪ Se greffer à une plateforme existante

Selon Philippe Moati, l'option de se greffer à une plateforme existante peut être une option tentante. D'autant que les leaders mondiaux ouvrent la perspective de marchés colossaux : 80% des ménages américains et 50% des Français pour Amazon, 700 millions de Chinois pour Alibaba... En France, nombre de retailers ont fait le choix d'adhérer à une grande marketplace.

Monoprix, Truffaut, Lavinia, Fauchon et Bio c'Bon (avant son rachat par Carrefour) se sont greffés sur la plateforme d'Amazon. Carrefour, Boulanger, Darty, Auchan et Sephora se sont déclarés partenaires de Google Shopping au moment de son lancement en mars 2019.

Pour autant, ces alliances ne sont pas sans risque, à commencer par la situation de dépendance dans le cas où une marketplace prendrait une part importante dans leur activité. Dépendance qui pourrait les exposer à des conditions défavorables... Les abonnés au service Amazon Prime tendent ainsi à privilégier les produits estampillés « prime », qui sont éligibles à la livraison rapide et gratuite. L'intensité concurrentielle constitue le 2ème inconvénient de la marketplace, en exposant les vendeurs au risque d'être confrontés à d'autres marchands offrant des prix plus attractifs. Le 3ème inconvénient réside dans la pression concurrentielle qui s'accroît sur les plateformes hybrides où les opérateurs peuvent être eux-mêmes des revendeurs. Il arrive ainsi fréquemment à Amazon de s'inspirer des produits réalisant les meilleures ventes pour en fabriquer de très proches auxquels il assure une meilleure visibilité sur son site.

# Impacts sur le commerce :

## Des acteurs historiques qui se muent en marketplaces

- Créer sa propre place de marché en s'appuyant sur une plateforme technique

La Redoute s'est appuyée sur l'éditeur de solutions de marketplace Mirakl pour se transformer en place de marché, ce qui lui a permis de s'ouvrir en 2021 à de nouveaux partenariats, avec des marques ou des vendeurs professionnels. Cette marketplace lui permet de changer d'échelle pour à la fois consolider ses positions en France et accélérer sa présence internationale, en particulier au Royaume-Uni mais aussi en Belgique, en Suisse, en Espagne, au Portugal et en Russie. Cette transformation technologique constitue en effet le point de départ du repositionnement stratégique de la Redoute dont l'ambition de devenir la place de marché de mode et de décoration à destination des familles préférée en France et en Europe.

Start-up française créée en 2012, Mirakl a réalisé une vigoureuse croissance au cours de l'année 2021. Elle a conquis 80 clients et développé 66 nouvelles places de marché, en atteignant la somme de 100 millions de dollars de revenus récurrents. Ces revenus récurrents sont le fruit des abonnements payés tous les mois par ses clients pour

accéder à sa solution SaaS de création et de gestion de place de marché, sur la base d'une somme fixe à laquelle s'ajoute une part variable en fonction du volume de transactions. Mirakl a accompagné la plateformesation de 25 des 30 retailers « *brick and mortar* » (acteurs du commerce physique) français. But, Carrefour, Castorama, Fnac Darty, Leroy Merlin ou encore Maison du Monde font partie de ces enseignes. La start-up opère également dans 14 pays où sont basés 80% de ses clients, avec une présence importante aux USA. Mirakl compte notamment Macy's parmi ses clients. Cet essor est soutenu par la levée de fonds colossale de 500 millions de dollars qu'elle a réalisée en septembre 2021. Valorisée plus de 3,5 milliards de dollars, Mirakl se range parmi les licornes françaises.

# Tendances :

## La spécialisation, voie de différenciation

Jouer la carte de la spécialisation peut être un moyen de constituer une voie alternative et l'opportunité de réhausser la valeur ajoutée des produits en les différenciant et enrichissant par des dimensions immatérielles. La carte de la spécialisation permet en effet de déployer des contenus à même de nourrir un imaginaire, des valeurs, des engagements, une expertise... Autant d'aspects susceptibles de nourrir préférence, attachement et fidélisation chez les consommateurs. Si les exemples de réussite sont nombreux parmi les plateformes verticales ou spécialisées, ces dernières se révèlent en majorité attachées à des *pure players*, acteurs nés d'internet.

- **Se positionner comme alternatives aux généralistes**

Créée en 2005 aux Etats-Unis, la plateforme Etsy dédiée aux créateurs et artisans indépendants est en plein boom depuis le début de la pandémie, alors qu'elle avait plongé dans le rouge depuis quelques années. Son chiffre d'affaires a doublé entre 2019 et 2020 et son profit a été multiplié par sept entre les deux semestres 2021. Le cours de son action a réalisé la 2<sup>ème</sup> meilleure croissance en 2020, juste après Tesla.

Porté par l'engouement pour le « faire soi-même », le succès de la plateforme s'explique par la différenciation extrême des produits qu'elle propose et qu'on ne trouve pas ailleurs. Il est également porté par une dimension communautaire et des valeurs qui convergent autour de l'idée d'un e-commerce plus humain et responsable, qui aurait les faveurs de consommateurs « vent debout » contre Amazon. Lequel a lancé en riposte une plateforme « Amazon Made » qui ne semble pas décoller, attestant de la puissance du modèle alternatif d'Etsy côté consommateurs. Il faut en effet noter que côté vendeurs, les créateurs présents sur la marketplace ne parviennent toujours pas à vivre de leur activité.

L'Allemand Zalando, à l'origine en 2008 distributeur en ligne de chaussures, a étendu progressivement son offre (vêtements, accessoires, beauté) pour se muer en marketplace en 2015. Il a profité de la poussée du e-commerce dans ces secteurs pour devenir en 2021 le leader de la mode sur internet, en ravissant à Amazon la 1<sup>ère</sup> place. En 2020, ce nouveau géant revendique 39 millions de clients actifs pour un volume d'affaires de 10,7 milliards d'euros, en croissance de 30% par rapport à l'année précédente.

# Tendances :

## La spécialisation, voie de différenciation

Une croissance tirée par la montée en puissance de la place de marché dont Zalando veut porter la part des ventes à 50% d'ici à 2025.

Dans cette perspective, la plateforme s'est dotée d'une stratégie de développement offensive. Elle veut notamment étendre son réseau logistique européen, développer son propre système de paiement fractionné (Buy Now Pay Later) et développer les ventes directes chez ses partenaires, par le biais d'une variété de canaux.

Officiellement mise sur orbite en 2013 et d'entrée *pure player* sur internet, la start-up ManoMano spécialisée dans le bricolage est aujourd'hui l'un des fleurons de la French Tech. En 8 ans, elle a levé 725 millions de dollars de fonds, dont 355 pour la dernière, et a officialisé son entrée dans le cercle des licornes en juillet 2021 avec une valorisation se montant à 2,6 milliards de dollars. Elle a réalisé une croissance de son activité de 100% en 2020, avec un volume d'affaires de 1,2 milliard d'euros et 50 millions de visiteurs annuels.

Ces performances s'expliquent par les efforts déployés pour développer de la notoriété de la marque et mettre en place des services innovants, comme AllôMano, précurseur du

dépannage en visio. Des efforts complétés par une stratégie commerciale offensive vers la cible des petits artisans.

Le secteur de la mode constitue une terre d'élection pour les marketplaces spécialisées. Le pure player Yoox qui fait partie de la branche digitale du groupe de luxe genevois Richemont a décidé de transformer son modèle orienté à l'origine sur la vente en gros pour devenir une marketplace de mode proposant une sélection massive de marques. Elle prévoit à son lancement de commercialiser plus de 700 marques et 150 000 articles de bijouterie, prêt-à-porter, accessoires et chaussures. Cette plateforme géante serait déployée dans près de 30 pays en Europe et devrait par la suite s'étendre aux USA, au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique du Nord et enfin au Japon.

Cette ambition de devenir la plus grande marketplace de mode est également partagée par Secret Sales sur le créneau de la vente de marques à prix discount, à la manière des outlets. Cette plateforme en ligne britannique lancée en mars 2020 a lancé 687 marques (beauté, mode, accessoires de maison). Portée par une croissance rapide, elle s'est imposée

# Tendances :

## La spécialisation, voie de différenciation

comme la plus grande place de marché de la mode discount en Europe, offrant aux marques des débouchés à la fois rentables et responsables pour leurs invendus.

- **La spécialisation sur de nouveaux usages : l'emballage des plateformes de seconde main**

Le marché de la seconde main connaît une croissance telle qu'il n'est pas surprenant de voir les plateformes spécialisées s'y multiplier. En premier lieu sur le marché de l'habillement d'occasion, qui a enregistré une croissance onze fois supérieure au secteur de l'habillement traditionnel entre 2011 en 2021 et devrait peser deux fois plus que la « fast fashion » en 2030. Vinted ou Depop au Royaume-Uni sont particulièrement populaires auprès des jeunes générations qui tendent à se détourner du neuf, au point d'être devenues des « titans » sur le marché. Le secteur a vu fleurir d'autres lancements couronnés de succès, comme celui de Vestiaire Collective, marketplace spécialisée dans les marques de créateurs et de luxe, qui rassemble une communauté de 9 millions d'utilisateurs à échelle internationale. La plateforme britannique ThredUp qui se définit comme un dépôt-vente en ligne avec l'ambition d'œuvrer pour une mode responsable

compte 35 000 marques dans son offre. Les 100 millions d'articles qu'elle a remis en circulation sur le marché représentent l'équivalent de 500 000 tonnes de CO<sup>2</sup>.

Le dynamisme du secteur n'a pas échappé aux acteurs traditionnels. La marque de fast-fashion basée au Royaume-Uni PrettyLittleThing qui appartient au groupe Boohoo a annoncé en février dernier le lancement dans l'année d'une marketplace de vêtements de seconde main à sa marque. L'objectif affiché est de permettre aux jeunes acheteuses de donner une seconde vie aux vêtements en surplus dans leurs placards, plutôt que de les jeter, en leur donnant au passage la possibilité de gagner un peu d'argent. Raison pour laquelle l'enseigne ne prend pas de commission sur les ventes.

Le secteur du mobilier n'échappe pas à l'engouement des consommateurs pour la seconde main. Le lancement de la place de marché Rehaus au Royaume-Uni répond selon ses créateurs à l'objectif de faciliter l'achat et la revente de meubles de designers. Les vendeurs ont la possibilité de lui confier et faire stocker leurs pièces et les acheteurs, assurés de l'authenticité des articles, se faire livrer dès le lendemain.

# Tendances :

## La spécialisation, voie de différenciation

La logique de spécialisation tend à s'affirmer à l'extrême avec la déferlante de places de marchés hyper-verticales, moins gourmandes en fonds ou en dépenses de marketing digital pour se lancer. Produits d'artisanat africains chez Djoolo, équipement équestre neuf ou de seconde main chez Preppy Sport... Ces plateformes de niche restent sous les radars mais n'en connaissent pas moins une forte croissance au point d'intéresser de près les investisseurs. En mai 2021, la marketplace Wethenew spécialisée en baskets en édition limitée annonçait un tour de table de 10 millions d'euros.

La start-up française Ankorstore qui a vu le jour en 2019 a l'ambition d'offrir aux petites marques et DNVB (Digital Native Vertical Brands) des débouchés qu'elles peinent à trouver. Elle se positionne comme une marketplace ou centrale d'achat de gros, intermédiaire entre ces petites marques, qui se monteraient à plusieurs centaines de milliers en Europe, et les commerçants indépendants. La plateforme permet à ces derniers d'enrichir leur offre en « sourçant » des marques « branchées » françaises et européennes qui ne sont pas commercialisées par les géants du e-commerce et de la grande distribution. La place de marché connecte 15000

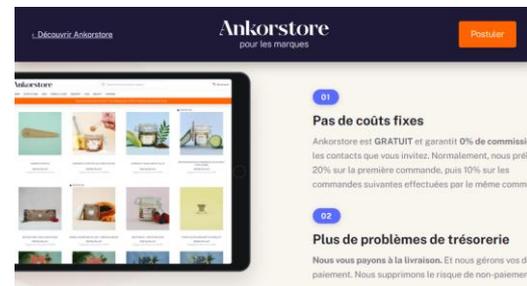
petites marques triées sur le volet et 200 000 commerçants indépendants dans 23 pays d'Europe, dont 40% en France.

Un positionnement couronné de succès, puisque Ankorstore a réalisé une ascension fulgurante, et a annoncé en début d'année 2022 une levée de fonds de 250 millions d'euros lui permettant de devenir la 24<sup>ème</sup> licorne française.

### ■ Décryptage : le modèle Ankorstore

Fondée par 4 experts du retail passés par Vestiaire Collective, Etsy ou A Little Market, Ankorstore se définit comme une place de marché qui connecte les marques et les créateurs de boutiques, marché potentiellement plus gros qu'Amazon.

Son objectif est de répondre à la difficulté des petits commerçants à renouveler leur offre en les aidant tout le long de la chaîne d'approvisionnement avec des services complets (facturation, historique de commandes, large panel de marques pour leur sourcing). Elle permet aux marques d'élargir leurs débouchés en allégeant leurs frais de communication et de prospection. Et leur apporte divers services (enlèvement et livraison des commandes, facturation, événements en ligne permettant de se faire connaître, etc.).



# Tendances :

## L'alimentaire, nouvel horizon d'opportunités

La crise sanitaire a changé la donne pour l'e-commerce alimentaire, historiquement le parent pauvre du e-commerce. En 2020, avec une part de 7,8%, en croissance de deux points, sa progression enregistrée en un an d'après Nielsen serait équivalente à celle réalisée sur les quatre années précédentes, remettant en cause l'idée, jusque-là acquise, qu'il se limitait à une niche. Les distributeurs traditionnels disposent sur ce terrain de deux atouts de taille face aux géants du net : un réseau dense de points de vente comme relais logistiques et leur puissance d'achat constituée par le réseau physique. Et pour Philippe Moati, ils disposent aussi, face à Amazon, d'une courte avance à condition de transformer l'essai réalisé pendant la crise sanitaire.

- **Un nouveau terrain de jeu pour les distributeurs « traditionnels »**

Avec l'aide du spécialiste français Mirakl, Carrefour lance en juin 2020 une marketplace alimentaire orientée vers des produits locaux de PME. L'ambition à l'origine était d'accueillir une centaine de marchands et 100 000 références à la fin de l'année, pour offrir une gamme bien plus étendue qu'un site

de e-commerce classique.

Monoprix avait pris en 2017 une participation minoritaire dans Epicery, start-up qui centralise l'offre de commerçants de proximité, dont la filiale GeoPost/DPDgroup de La Poste a acquis 88,9% des parts en septembre 2021. Cette place de marché travaille avec 1 000 commerçants et artisans à qui elle permet de se développer en ligne en organisant la livraison des clients à domicile moyennant un abonnement et une commission sur les ventes. Grâce à La Poste, elle va pouvoir soutenir son développement dans un contexte concurrentiel beaucoup plus agressif, notamment dans le domaine de la livraison à domicile et du quick-commerce. Présente dans cinq grandes villes (Paris, Bordeaux, Toulouse, Lille et Lyon), la start-up entend s'implanter dans dix nouvelles villes.

- **Une floraison de plateformes de direct producteur alimentaire**

L'engouement des consommateurs pour le direct producteur a favorisé l'essor de plateformes spécialisées. Selon Xerfi, la demande de produits locaux devrait peser en France en 2023 40 milliards d'euros, soit quatre fois plus que le bio.

# Tendances :

## L'alimentaire, nouvel horizon d'opportunités

La [marketplace strasbourgeoise Direct Market](#) s'est spécialisée dans la mise en relation des producteurs et des commerçants. Elle opère notamment pour Intermarché, G20 ou Franprix, leur permettant de s'approvisionner avec des fruits et légumes produits en moyenne à 40 kilomètres de leur lieu de vente, sans avoir à gérer la logistique. La plateforme est utilisée par 300 producteurs qui peuvent y référencer leurs articles sans pression sur les tarifs, ce qui leur permet de pratiquer des prix en moyenne 15% plus chers. La start-up a opté pour un business model à la commission qui s'élève à une fourchette de 6 à 9% du prix payé par le consommateur final. Elle vient de lever 1,7 millions d'euros auprès d'investisseurs dans la perspective de développer son activité en France mais aussi en Italie, au Portugal, en Suisse et au Benelux. Elle entend également déployer une solution de blockchain pour garantir la provenance des produits échangés sur sa place de marché.

Le secteur suscite l'effervescence d'une myriade de petits acteurs innovants. [La plateforme Pourdebon](#) qui a été propulsée par le spécialiste Mirakl a vu ses ventes tripler pendant la crise sanitaire. Elle assure partout en France la

distribution des articles alimentaires de 310 producteurs locaux.

L'alimentaire en ligne offre aussi [des opportunités pour de nouveaux entrants](#), comme l'illustre l'exemple de la place de marché alimentaire Cheetah basée à San José aux USA. A l'origine spécialisée dans le commerce de gros alimentaire pour la restauration, elle vient de lever 65 millions de dollars pour se redéployer auprès des consommateurs finaux.

## Tendances : L'émergence des plateformes locales

La crise sanitaire a également été un formidable accélérateur de l'émergence de plateformes locales. Le site [cocote.com](https://www.cocote.com) qui se définit comme une marketplace du commerce de proximité locale et responsable recense 30 000 places de marché tricolores susceptibles de constituer une alternative viable aux géants du net. A pertinence égale, Coyote met en avant [les produits locaux présentant un meilleur écoscore](#) et reverse aux consommateurs « un green cashback » récompensant leurs achats plus responsables.

- Une multiplication de plateformes soutenues par des collectivités locales

La plateforme [Ma-Ville-Mon-Shopping](#) qui a été lancée en 2017 avant de passer dans le giron de La Poste en 2018 constitue l'une des initiatives locales les plus abouties. Elle propose aux commerçants, artisans, producteurs locaux et restaurateurs une solution clés en mains leur permettant de créer gratuitement leur boutique en moins de 5 minutes en bénéficiant de différents services (système de paiement 100% sécurisé, mise en ligne de produits et gestion des stocks, retrait de commande en click & collect ou livraison à domicile par les facteurs ou les coursiers Stuart).

Spécificité de taille, les commerçants référencés sur la plateforme peuvent bénéficier, pour passer le cap de la digitalisation, d'un [accompagnement en lien avec les collectivités locales](#), les CCI (chambres de commerce et d'industrie) et les CMA (chambres des métiers de l'artisanat). Au total, elle accompagne environ 15 000 commerces dans 3 600 villes réparties dans 96 départements. Et propose plus de 350 000 références « achetables ».

---

### 3. Quelles implications sur les métiers et les formations ?

# Quelles implications sur les métiers et les formations ?

S'il est difficile d'apprécier à plein l'impact de la transformation digitale sur les métiers, la FEVAD avance toutefois l'idée que l'humain s'y placera au cœur dans un rapport publié en 2021 en association avec KPMG. D'autant que la distinction entre effectifs e-commerce et effectifs liés à l'activité physique apparait de moins en moins pertinente et appelle à une hybridation et transversalité des profils.

En parallèle de l'avancée de la digitalisation, de nouvelles perspectives se dessinent en particulier dans le domaine de la relation client, où les distributeurs sont sommés de s'aligner avec les standards les plus élevés fixés par des pure-players.

L'importance de l'humain dans la transformation digitale se vérifie aussi dans les travaux menés par les économistes. Ces derniers reviennent sur leurs conceptions en montrant que l'adoption de technologies avancées impactent l'emploi à la hausse et non pas à la baisse. La montée en puissance de l'automatisation s'accompagne d'une montée des besoins en compétences humaines telles que le service consommateurs, l'innovation, le développement et l'organisation, autant de métiers appelés à croître dans les prochaines années.

## ■ Une transformation digitale à consolider et structurer

Le développement des ventes e-commerce a fait émerger en premier lieu des besoins d'expertises digitales autour du marketing, du développement web, du design ou encore de la data. Après l'urgence de digitalisation à marche forcée, succède maintenant le temps de la structuration et de la consolidation. Les entreprises veulent aujourd'hui réinternaliser les savoir-faire de la fabrique digitale (UX, UI, Web analyse...) en intégrant des experts du e-commerce et du marketing digital.

Les développeurs sont également très recherchés notamment chez Mirakl qui compte 650 salariés et qui s'apprête à en recruter 350 dans les trois ans à venir. Leur objectif est de créer de nouvelles fonctionnalités automatisées pour les clients de la plateforme technique leur permettant par exemple de suivre les performances des vendeurs tiers de leurs marketplaces. Autant d'outils précieux pour exclure les vendeurs non rentables ou préjudiciables à leurs images ou faire évoluer en temps réel les catégories de produits qui s'affichent dans leur catalogue.

# Quelles implications sur les métiers et les formations ?

## ▪ Des profils hybrides et transverses

Pour McKinsey, l'entreprise entre dans une nouvelle ère « data-driven » (pilotee par les données) où l'employé de demain disposera de données en continu. Cette ressource lui permettra de se concentrer davantage sur des domaines « humains » et créateurs de valeur, tels que l'innovation, la communication ou la collaboration. Une nouvelle culture nourrie par la data va progressivement se mettre en place et va aussi faire la différence sur l'expérience des collaborateurs et des consommateurs.

Les organisations les plus avancées dans leur transformation fonctionnent dorénavant avec des profils hybrides et transverses, capables de comprendre l'ensemble des canaux de vente on et offline. Une part grandissante de l'emploi dans le commerce de détail physique intègre l'activité en ligne. Et selon la Fevad, de nombreux emplois dans le commerce physique sont même maintenus grâce au développement du e-commerce.

## ▪ Des besoins accrus en logistique

Chaque emploi créé dans l'e-commerce générerait 1,2 emploi dans la logistique. C'est dire l'importance cruciale de ce domaine quand le dernier kilomètre concentre 40% de l'ensemble des coûts logistiques.

Toujours selon la Fevad, les métiers de la livraison et du dernier kilomètre se décomposent de plus en plus en métiers et micro-tâches : support de l'expérience client, appropriation d'outils de guidages de plus en plus sophistiqués, intégration dans une démarche fixée ou agile. Les distributeurs déplorent une difficulté à recruter dans ces métiers très disputés par les opérateurs logistiques. Plusieurs types de profils comptaient parmi les plus recherchés en 2021 : approvisionneur, coordinateur logistique, supply planner, logistics manager, directeur d'exploitation logistique transport, responsable lean/excellence opérationnelle, responsable RSE.

# Quelles implications sur les métiers et les formations ?

## ▪ De nouvelles perspectives pour la relation client

Pour Alexandre Viros, Président d'Adecco Group, la dimension de « customer care » (soin des clients) est aujourd'hui stratégique et doit être pleinement maîtrisée par les collaborateurs. Selon lui, c'est dans le domaine de la relation client, de l'écoute et de la qualité de services que se joue ce sur quoi les entreprises peuvent faire la différence. Dans ce contexte, les métiers relatifs à la relation client et au juridique rencontrent une demande croissante. Celle-ci s'explique par l'augmentation des volumes et les besoins en support client et gestion de litiges qui l'accompagnent. Ces métiers historiques, traditionnellement concentrés dans des centres d'appel, sont actuellement réintégrés de manière transversale et de plus en plus omnicanale. A l'heure de la transformation digitale du commerce, les distributeurs doivent en effet développer des compétences relationnelles non seulement avant mais aussi après l'acte d'achat, afin de s'aligner avec les standards de plus en plus élevés fixés par les pure-players.

## ▪ L'humain et les soft-skills en pointe

De fait, si la digitalisation s'est imposée de façon impérieuse aux retailers, c'est sur le terrain de l'humain qu'ils font la différence. Les leviers de succès résident dans la motivation des équipes, l'efficacité des process et des outils, la culture d'entreprise... Autant d'éléments déterminants de l'expérience consommateurs. Une expérience consommateur dont le point de départ réside dans celle des collaborateurs. Une étude réalisée par Forbes montre que la croissance du revenu est directement corrélée à l'expérience collaborateurs, définie comme l'engagement et la satisfaction des salariés.

Pour Adeo, la marketplace est un vecteur d'accélération d'un positionnement « human first » (l'humain en 1<sup>er</sup>). La digitalisation va redéfinir les métiers historiques de la grande distribution. Demain, le magasin se placera au centre de la stratégie omnicanale. Les compétences les plus importantes sont les data analysis, e-commerce et surtout les soft skills. Michel Gonzalez qui dirige la marketplace d'Adeo estime que chacun doit porter le changement afin de faire évoluer son métier. Cette capacité fera du retail l'un secteur des plus dynamiques dans les années à venir.

---

## 4. Lexique et liste des sources

# Lexique

## PLATEFORME, PLACE DE MARCHÉ, MARKETPLACE

La technologie numérique a fait naître une nouvelle forme d'organisation des activités économiques qui a entraîné un mouvement de plateformes des marchés de consommation. Le cœur des plateformes est une infrastructure numérique qui crée de la valeur en organisant les interactions entre différents types d'acteurs économiques. Les plateformes de transaction que sont les places de marché ou *marketplace*, ont vocation à mettre en relation différentes parties disposées à engager une relation, en facilitant l'appariement entre les offres et les demandes. La donnée, la capacité à la capter et à la traiter pour en faire des connaissances, et à la valoriser, sont autant d'éléments décisifs dans le fonctionnement des plateformes et leur capacité à opérer cette ré-intermédiation entre les vendeurs et les consommateurs (d'après Philippe Moati. La Plateformisation de la consommation).

## VENDEURS TIERS

Le terme de vendeur tiers fait généralement référence aux vendeurs partenaires présents sur la place de marché d'un e-commerçant. Amazon compterait ainsi sur ses différentes marketplaces nationales plusieurs millions de vendeurs tiers. Il est à noter qu'un client qui achète sur la partie marketplace d'un e-commerçant ne se rend pas toujours compte qu'il achète en fait à un vendeur tiers et non à l'opérateur de la marketplace (d'après Bertrand Berthelot, Définitions Marketing).

## DNVB

Les DNVB (Digitak Native Vertical Brands) dont l'acronyme a été inventé par le créateur de la marque de vêtement Bonobos Andy Dunn en 2016 – sont nées à la fin des années 2000 dans le sillage des médias sociaux, du e-commerce et de l'économie de plateforme. Ces entreprises pure-players du web, dont toute l'activité est pilotée par la data, bénéficient d'importantes levées de fonds privés avec des business model direct to consumer commercialisant un ou des produits unique(s). La disparition des barrières à l'entrée dans la vente provoquée par Internet, la capacité à vendre ses produits directement depuis son site, et à en faire la publicité à travers les canaux digitaux tels que les réseaux sociaux ont conduit à une floraison de DNVB à l'image en France du Slip Français, du vendeur de matelas Tediber ou du lunettier Jimmy Fairly.

## LICORNE

L'utilisation du mot licorne (unicorn en anglais) remonte à 2013 et décrit aujourd'hui les start-up valorisées à plus d'un milliard de dollars. C'est à Aileen Lee, spécialiste américaine du capital-risque, que l'on doit le choix de ce mot, qui renvoie à la rareté, au miracle et à la fantaisie souvent présente dans le milieu des geeks qui peuplent les startups.

À l'origine, le terme licorne venait qualifier des entreprises américaines (notamment de la Silicon Valley), spécialisées dans les nouvelles technologies, avec moins de dix années d'existence et valorisées à plus d'un milliard de dollars avant même d'être cotées en Bourse. Aujourd'hui, il désigne plus généralement une start-up des nouvelles technologies dont la valorisation atteint au moins un milliard de dollars et présentant un potentiel de croissance très important (d'après le Dico du commerce international).

## SOFT SKILLS

Pour Jérôme Hoarau, co-auteur du Réflexe Soft Skill paru en 2014 chez Dunod, « l'évolution du monde du travail, notamment avec la robotisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle, nous oblige à miser sur le capital humain, donc les soft skills .» Les soft skills, littéralement les « compétences douces », répertorient 15 types de « compétences comportementales, transversales et humaines » selon le World Economic Forum : résolution de problème, confiance, intelligence émotionnelle, empathie, communication, gestion du temps, gestion, du stress, créativité, audace, motivation, vision/visualisation, présence, sens du collectif et enfin, curiosité.

# Liste des sources (1/2)

## P2 : Préambule

- [Digital Commerce 360](#). Online Marketplaces Database. 2022.
- [Philippe Moati](#). La plateformesation de la consommation. Collection Le Débat. Gallimard 2021.
- [Viuz](#). Commerce connecté : 9 tendances pour 2022 par Viuz 09.02.2022.

## P. 5-9 : Tendances

- [Internet retailing](#). Marketplaces expected to grow by 15% annually and match direct ecommerce spend by 2025. 19.01.2022.
- [LSA](#) Commerce connecté. 81% de croissance pour les marketplaces en 2020 selon Mirakl. 03.03.2021.
- [Blog du modérateur](#). Chiffres clés du e-commerce 2021.
- [Médiamétrie](#). Baromètre trimestriel de l'audience du e-commerce en France – Bilan de l'année en 2021.
- [L'ObSoCo](#). L'Observatoire de la proximité. Janvier 2022.
- [Digital Commerce 360](#). Online Marketplaces Database. The Leading Global Online Marketplaces Ranked 1-100 by Annual GMV. 2022.
- [Retail Technology Innovation Hub](#). Mirakl: Brits move purchasing power to online marketplaces. 13.01.2022.
- [Mirakl](#). The State of On-line Adoption. Global Consumer Survey.2022.
- [Définitions Marketing](#). Les vendeurs-tiers.
- [e-commerce](#). Quels sont les comportements d'achats des Français sur les marketplaces ? 13.01.2022.
- [Harvard Business Review](#). Comment devenir une entreprise plateforme. 15.10.2020.

## P. 11-26 : Impacts sur le commerce

- [Digital Commerce 360](#). US ecommerce grows 14.2% in 2021. 18.02.2022
- [LSA](#). Résultats 2021 très solides pour Carrefour. 16.02.2022.
- [Philippe Moati](#). La plateformesation de la consommation. Collection Le Débat. Gallimard 2021.
- [Marketplace Pulse](#). Marketplaces Year in Review 2021
- [Kantar](#). Amazon croît plus vite que le e-commerce en France et capte la moitié de la croissance. 10.03.2020.

- [e-commerce Magazine](#). Marketplaces: un levier de croissance majeur pour l'e-commerce. 31.03.2021.
- [Charged Retail](#). A quarter of new Amazon sellers plan to sell their businesses to an aggregator. 07.03.2022.
- [Digital Commerce](#). Most Amazon shoppers have eyes only for Amazon. 03.11.2021.
- [Le Figaro Economie](#). Dépenses courantes des Français : Amazon grand gagnant en 2021, devant UberEats et Leroy Merlin. 01.02.2022.\*
- [Le Journal du Geek](#). Amazon Prime : la facture va-t-elle être plus salée en 2022 ? 05.02.2022.
- [Le Journal du Geek](#). En France, c'est Amazon Prime qui enregistre la meilleure croissance. 18.02.2022.
- [Digital Commerce 360](#). Marketplaces - the fastest-growing B2B digital sales channel. 20.021.2022.
- [Total Retail](#). 3 Reasons E-Commerce Merchants Should Monitor the Battle Between Amazon and Shopify.
- [Le Siècle Digital](#). Créer une boutique en ligne est devenu simple grâce à Shopify. 04.05.2020. (article sponsorisé)
- [Charged retail](#). TikTok users will now be able to shop from nearly 1 million Shopify retailers in-app. 18.10.2020.
- [Fashion United](#). JD.com partners with Shopify to give merchants access to Chinese shoppers. 19.01.2022.
- [Charged retail](#). Shopify is set to go all out on its Shop app to finally rival Amazon. 15.02.2022.
- [Charged retail](#). YouTube could become next major shopping platform as Google introduces direct sales features. 12.10.2020.
- [Insider](#). Tim Cook has hinted at Apple's metaverse plans and said it's investing in the potential it sees there. 28.01.2022.
- [20 minutes](#). « Facebook Papers » : Nouveau nom, « métavers »... Comment le géant américain tente de redorer son image. 28.10.2021.
- [YouTube](#). Mark Zuckerberg explains the Metaverse at Facebook Connect 2021. 01.11.2021.
- [e-marketing](#). AXA, Casino, Gucci ou Adidas... Que font les marques dans The Sandbox ? 22.02.2022.

\* Bien que payant cet article dont les premières lignes sont lisibles a été conservé en raison de son intérêt.

## Liste des sources (1/2)

- [e-commerce Magazine](#). Marketplaces: un levier de croissance majeur pour l'e-commerce. 31.03.2021.
- [Internet Retailing](#). Growth 2000 UK Report 2021
- [LSA](#). Cdiscount déploie Octopia, sa filiale de conception de marketplace. 02.04.2021.
- [LSA](#). Comment Walmart résiste à Amazon. 16.01.2022.
- [Siècle Digital](#). Walmart s'associe à Shopify pour concurrencer Amazon. 17.06.2020.
- [Bloomberg Businessweek](#). Amazon's Banned China Sellers Turn to Walmart's Marketplace. 26.01.2022.
- [Supermarket news](#). Walmart turns in strong U.S. performance for fiscal 2022. 21.02.2022.
- [Retail Technology Innovation Hub](#). La Redoute announces Mirakl online marketplace partnership. 27.04.2021.
- [LSA](#). Vigoureuse croissance 2021 pour Mirakl, qui encaisse 100 millions de dollars de revenus récurrents. 09.02.2022.
- [CNBC](#). Stocks making the biggest moves midday: Marriott, Mastercard, Casper, Etsy and more. 20.01.2022.
- [Start Up les Echos](#). Etsy : les créateurs ne parviennent toujours pas à vivre de leur activité. 02.02.2021.
- [Le Figaro](#). Zalando désormais leader de la mode sur internet, devant Amazon. 28.09.2021.\*
- [Retail Detail](#). Zalando wants to speed up growth with new structure. 16.12.2021.
- [FrenchWeb.fr](#). ManoMano, miroir de l'ascension de la French Tech. 28.10.2021.
- [e-marketing](#). Anaïs Harmant réinvente le marketing de ManoMano. 27.09.2021.
- [Retail Gazette](#). ManoMano hits \$2.6bn valuation after raising \$355m in Series F funding. 13.07.2022.
- [Retail Gazette](#). Yoox launches new marketplace offering 700+ brands. 21.01.2022.
- [WWD.com](#). Secondhand Market May be Twice the Size of Fast Fashion by 2030, Says ThredUp. 23.06.2021.
- [Charged retail](#). Take Five: the pre-loved fashion marketplaces you need to know about. 18.02.2022.
- [Fashion United](#). PrettyLittleThing to launch resale marketplace. 16.02.2022.
- [Internet Retailing](#). Managed marketplace Rehaus launches to make it easier to buy and sell secondhand designer furniture online. 11.02.2022.
- [LSA](#). La déferlante des marketplace hyper-verticales. 07.02.2022.
- [LSA Commerce Connecté](#). Ankorstore, la nouvelle licorne française qui a levé 250 millions d'euros. 10.01.2022.
- [French Web](#). 250 millions de plus pour la 24eme licorne française Ankorstore. 10.01.2022.
- [L'Usine Digitale](#). Carrefour lance une marketplace alimentaire et vise 100 000 références d'ici fin 2020. 22.06.2020.
- [LesEchos.fr](#). Livraison : la start-up de produits frais Epicery cédée à La Poste 17.09.2021.
- [LSA Commerce Connecté](#). Marketplace: Direct Market lève 1,7 million pour booster l'offre de produits locaux. 03.05.2021.
- [LSA Commerce Connecté](#). Marketplace: Direct Market lève 1,7 million pour booster l'offre de produits locaux. 03.05.2021.
- [Blog Mirakl](#). COVID-19: le succès de Pourdebon - la marketplace pour producteurs locaux. 08.04.2020.
- [Business Journals](#). East Bay restaurant supplier Cheetah scores \$60 million Series C funding. 26.01.2022.
- [La Tribune](#). Cocote : La nouvelle marketplace française, au cœur de la consommation locale et responsable ! 01.05.2021.
- [Groupe la Poste](#). La Poste soutient le commerce local avec sa plateforme "Ma Ville Mon Shopping". 06.11.2020.
- [Europe 1](#). Ma Ville Mon Shopping aide les commerçants à se digitaliser. 17.05.2021.

\* Bien que payant cet article dont les premières lignes sont lisibles a été conservé en raison de son intérêt.

## Liste des sources (2/2)

### P. 27-30 : Impacts sur les métiers et les formations

- [Rapport FEVAD/KPMG](#). Commerce unifié : les clés de la réussite. Septembre 2021.
- [Financial Freedom and Education](#). Economists are revising their views on robots and jobs. 22.01.2022.
- [LSA Commerce Connecté](#). Vigoureuse croissance 2021 pour Mirakl, qui encaisse 100 millions de dollars de revenus récurrents. 09.02.2022.
- [McKinsey](#). The data-driven enterprise of 2025. 28.01.2022.
- [The Conversation](#). Six big digital trends to watch in 2022. 31.12.2022.
- [Le Monde des Grandes écoles et Universités](#). L'interview de Michael Gonzalez, directeur Marketplace d'ADEO. 02.04.2021.

