

L'Opcommerce

OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE

SYNTHESE DE LA VEILLE N°31

- La plateforme du commerce -

La mutation majeure que constitue la transformation numérique a entraîné une prolifération des plateformes, nouveaux dispositifs d'intermédiation entre vendeurs et d'acheteurs. Depuis le lancement de celle d'Amazon en 2000, nombre de secteurs de la consommation ont été bouleversés par l'arrivée des acteurs de cette économie des plateformes : la mobilité (BlaBlaCar, Uber) le voyage (Booking, AirBnb), loisirs audiovisuels (Netflix, Youtube), les échanges entre particuliers (Le Bon Coin, eBay...) et aussi 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. Une différence de taille réside dans le fait que son exploitant ne se porte pas acquéreur des produits qu'il propose aux consommateurs. Autre spécificité du modèle : le fait qu'il s'adresse à un marché « biface » qui s'articule sur deux versants (voire parfois plus), à savoir les consommateurs d'un côté et les vendeurs de l'autre, parmi lesquels figurent aussi des « vendeurs tiers ». Ce sont notamment ces derniers, différents de ses offres propres, qui portent la croissance de la marketplace d'Amazon dont ils représentent 65% des ventes. Le développement de chacun des versants 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. Des effets cumulatifs qui sont à l'avantage des plus gros acteurs dont ils renforcent l'avancée. Les trois plus grandes marketplaces de la planète, Taobao et Tmall, toutes deux possédées par Alibaba, en addition avec Amazon, règnent sur 41% des ventes en ligne totales dans le monde ...Quand Amazon domine largement le e-commerce aux USA et aussi en France.

Dans son dernier ouvrage « La Plateformisation de la consommation », l'économiste Philippe Moati s'interroge sur les options stratégiques qui s'offrent aux acteurs de l'offre, face à l'ascension inexorable d'Amazon. Dans un tel contexte de très forte intensité concurrentielle, la voie lui apparaît singulièrement étroite pour les retailers traditionnels sur le terrain des marketplaces généralistes, où seul Walmart semble de taille à s'imposer. D'autres voies de positionnements stratégiques peuvent néanmoins se dessiner pour se transformer en plateforme : se greffer sur une place de marché existante, partir seul, ou jouer la carte des marketplaces spécialisées comme voie de différenciation. Ou encore devenir opérateur de plateforme pour autrui, comme Casino, avec sa marketplace Octopia. Dans l'ombre du géant, il reste aussi 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, levier potentiel de différenciation.

Le fait nouveau est que le mouvement de plateformisation gagne aujourd'hui l'ensemble du secteur du commerce en se mettant à la portée d'un plus grand nombre d'acteurs, qui lui impriment 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.

■ Une économie des plateformes qui bouleverse le paysage du e-commerce

L'explosion du e-commerce pendant la crise sanitaire a largement profité aux places de marché qui devraient peser à horizon 2025 sur 45 à 50% de la totalité du commerce en ligne dans le monde. Selon une étude internationale réalisée par le spécialiste de la conception de marketplace français Mirakl, le marché porté par ces dernières a, à échelle mondiale, presque doublé sous l'effet conjugué de l'afflux de nouveaux entrants et de l'évolution des ventes. En comparaison avec les autres acteurs du e-commerce, les places de marché affichent un taux de croissance vertigineux. Les 50 places de marché étudiées, qui proposent plus de 60 millions de produits, auraient vu leur volume d'affaires progresser de 81% entre les quatrièmes trimestres 2019 et 2020, soit deux fois plus que le commerce en ligne.

Des plateformes en voie de dominer le e-commerce

Un autre indice de la montée en puissance des plateformes dans le e-commerce s'illustre dans le fait qu'elles se retrouvent en tête du classement des sites marchands pour leur nombre de clients ou de visiteurs établi par Médiamétrie. Un classement dont Amazon occupe de loin la première place avec un peu plus d'un internaute acheteur sur deux en France (soit 24,5 millions de clients) et près de 37 millions de visiteurs uniques moyens par mois (dont 8,5 chaque jour).

A l'échelle du commerce en ligne mondial, les trois premières marketplaces, TaoBao, Tmall et Amazon, concentrent la proportion effarante des deux tiers des ventes réalisées par les 100 premières marketplaces dans le monde. Propulsé par la pandémie, entre 2020 et 2021, le chiffre d'affaires d'Amazon s'est envolé de 21% pour atteindre 613 milliards de dollars (vs 475 en 2020) et son bénéfice a doublé pour s'établir à 14,3 milliards de dollars. Des montants encore plus vertigineux sont enregistrés par les deux filiales d'Alibaba, Taobao et Tmall, qui à elles deux ont réalisé 1 200 milliards de dollars de chiffres d'affaires en 2021.

La montée en puissance des plateformes apparaît comme une donnée inéluctable. Pour l'institut britannique Retail X qui réalise un index des 2 000 acteurs du commerce en ligne en pointe au Royaume-Uni, il ressort du dernier Rapport Growth 2000 réalisé 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.

Pour Marc Ollivier, directeur général de la Fevad, la marketplace est l'aboutissement de la démarche d'innovation en continu qui s'impose au commerce en ligne, face au « paradigme » sur lequel il s'est construit : s'améliorer en permanence sous la contrainte d'une faible élasticité des prix

Des plateformes qui s'imposent dans les habitudes et les standards des consommateurs

L'étude menée par le spécialiste Mirakl citée plus haut montre que loin d'être un phénomène de mode, les plateformes se sont installées dans les habitudes des consommateurs. Si 35% des Français déclarent y recourir pour effectuer des achats en ligne, une majorité d'entre eux semblent acquis à l'idée de les utiliser à nouveau à l'avenir.

A l'échelle internationale, ce ne sont pas moins des deux tiers des acheteurs en ligne qui affirment désormais préférer les sites de e-commerce hybrides disposant de places de marché. On peut y voir le signe que ces dernières sont devenues les nouveaux standards de références. Les consommateurs leur prêtent de nombreux atouts : variété des produits, compétitivité des prix, qualité de la sélection et rapidité de livraison. Ce dernier point conduit une majorité d'acheteurs en ligne (73% au Royaume-Uni) à rechercher une marque ou un vendeur, non pas sur son site propre, mais directement 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.

Des plateformes qui installent un nouveau modèle de création de valeur

Se définissant comme de nouveaux systèmes de mise en relation entre vendeurs et acheteurs, les plateformes, initialement créées par les acteurs de l'économie numérique, ont bouleversé les modèles traditionnels. Pour l'économiste Philippe Moati, le modèle de la plateforme présente trois grandes forces. Sa valeur ajoutée tient 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.

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

Pour Barbara Lévy-Frébault, directrice en stratégie d'innovation chez Salesforce, la plateformes constitue une 4ème révolution industrielle. Une révolution dont la réorientation vers les clients constitue la pierre angulaire des réorganisations à mener en termes de culture et de process.

■ Une économie des plateformes dominées par les géants du numérique

Selon Philippe Moati, les acteurs « traditionnels » du commerce ont laissé à Amazon, après le lancement de sa marketplace en 2000 aux USA, le temps de s'installer et d'engranger une avance telle qu'il se retrouve maintenant quasiment en position hégémonique.

Walmart en particulier aurait laissé passer 9 ans avant de déployer sa propre place de marché en 2009. Et il faut attendre 2007 pour voir des acteurs français se décider à ouvrir leurs sites à des vendeurs tiers pour devenir des places de marché. Parmi eux : Rue du Commerce (2007), Pixmania (2007), Fnac.com (2009), La Redoute (2010), Cdiscount (2011). 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.

L'ascension inexorable d'Amazon

L'année 2021 marque un cap dans l'histoire d'Amazon. Après avoir vu sa marketplace doubler en deux ans, Amazon vole la 1^{ère} place du marché américain à Walmart. En France où il réalise une part de marché en valeur de 22,2% en 2022, le géant avait auparavant capté en 2019 à lui tout seul la moitié de la croissance du e-commerce hexagonal.

L'une des forces du modèle d'Amazon, qui repose sur l'abonnement, est qu'il rend les consommateurs captifs. Une fois qu'ils y sont abonnés, les consommateurs tendent à utiliser la plateforme de façon exclusive, en y initiant toutes leurs recherches en vue d'un achat, sans passer par Google ou un site concurrent. Ce comportement s'observe chez 88% des consommateurs aux USA où la plateforme compte 153 millions d'abonnés à son service Amazon Prime. Les Français se montrent également de plus en plus « accros » à Amazon chez qui se serait concentrée 16% de la croissance de leurs dépenses courantes en 2021. Cette « addiction » s'explique en partie par le service Prime Video de vidéo à la demande inclus dans la formule Amazon Prime, à laquelle un foyer sur quatre est abonné en France, moyennant 49 euros par an et 5,99 euros par mois.

Bien qu'il semble difficile d'ébranler la suprématie d'Amazon sur le territoire américain, la plateforme canadienne Shopify a fait le choix de se positionner dès son lancement comme une alternative au géant du net. Alors que le modèle d'Amazon est orienté vers les consommateurs finaux qui sont ses « vrais clients » dans une logique BtoC (Business to Consumer), celui de Shopify est orienté vers les marchands dans une logique BtoB (Business to Business) avec des solutions clés en mains qui leur permettent de se valoriser et de créer leurs boutiques sur internet tout en restant maître de leur relation avec les consommateurs finaux.

Shopify a su séduire de grandes marques (parmi lesquelles Staples Canada, Decathlon US, APC, Kylie Cosmetics, Victoria Beckham Beauty) et devenir le numéro deux du marché américain. Le Canadien entend accélérer sa croissance en s'alliant avec de grands opérateurs chinois, comme le réseau social TikTok fin 2020 et le mastodonte du retail JD.Com en janvier dernier, qui compte 550 millions de clients chinois.

Des géants du numérique à l'offensive qui se disputent l'avenir d'internet : le métavers

A côté de Google qui teste l'intégration de fonctionnalités à YouTube permettant de commercialiser des articles directement sur la plateforme Google Shopping, Apple et Facebook concentrent tous leurs efforts sur le métavers, avec l'espoir que s'y joue l'avenir d'internet, et ce faisant, du e-commerce. Les nouvelles technologies avancées devraient faire advenir un nouveau monde, où réel et virtuel ne feront plus qu'un dans le « métavers », nouvel environnement connecté et totalement immersif grâce à la réalité virtuelle, où les consommateurs pourront interagir et naviguer. Un métavers appelé à s'immiscer dans toutes les sphères de vies, du travail aux loisirs en passant bien sûr par le commerce. Goldman Sachs et Morgan Stanley entrevoient dans le métavers un nouvel eldorado se chiffrant à 8 trillions de dollars (huit mille milliards de dollars). A condition que les marques et enseignes plongent, ce qu'elles ont commencé à faire, à commencer par les secteurs du luxe ou de la mode. La grande distribution leur emboîte le pas : Carrefour, Casino et Leader Price viennent de se lancer dans l'expérimentation du métavers sur la plateforme de *The Sandbox*. Une nouvelle ère du numérique commence tout juste à s'écrire en mode « Meta », vocable que Facebook a justement retenu lors de son changement de nom afin d'en préempter le devenir.

Des acteurs historiques qui se muent en marketplaces

Une voie étroite pour les distributeurs « traditionnels »

Face à l'avance prise par Amazon, la voie paraît singulièrement étroite pour les acteurs traditionnels sur le terrain des plateformes généralistes.

Le géant américain Walmart a pris le parti de se platformiser, moins pour contrer Amazon que pour réussir sa transformation digitale et s'adapter aux évolutions en cours. Il a mené cette mutation en s'appuyant sur l'actif de son réseau physique sans dévier de son mot d'ordre : « *Every day low price* » (des prix bas chaque jour). Le géant américain s'est aussi donné les moyens de ses ambitions en investissant massivement pour combler son retard, aussi bien dans la livraison, par drone ou camions autonomes, que dans des start-ups, comme Jet.com, une marketplace à la croissance très rapide acquise pour 3 milliards de dollars en 2016.

Walmart a continuellement redoublé d'efforts pour accroître sa masse critique. De façon à faire grandir son offre jusqu'à 160 millions de références en 2021, il s'est allié à Shopify en juin 2020. Il a également accueilli 8 000 vendeurs chinois parmi ceux que Amazon avait bannis pour avoir publié des faux avis. Et enfin noué un accord avec le géant JD.Com, 2^{ème} acteur du e-commerce en Chine. Cette stratégie offensive débouche sur les projections de performances solides annoncées récemment par Doug McMillion, CEO de Walmart. Celui-ci table sur un revenu en croissance de 17% et une part des ventes en ligne appelée à doubler en 2022 pour se monter à 13% (contre 6% en 2021).

Différentes options pour se lancer dans la platformisation

Une option tentante peut être de se greffer sur une grande plateforme existante. Monoprix, Truffaut, Lavinia, Fauchon et Bio c'Bon (avant son rachat par Carrefour) se sont ainsi alliés à 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 Philippe Moati, ce choix n'est cependant pas sans risque, au premier rang desquels celui de se retrouver en situation de dépendance. Un risque auquel s'ajoute celui d'être exposé à des conditions défavorables, comme sur Amazon, où les produits estampillés « prime » présentent l'avantage supplémentaire d'être éligibles à la livraison rapide et gratuite pour les abonnés au service. L'intensité de la concurrence sur les prix est également à prendre en considération, sans compter celle des opérateurs de plateforme eux-mêmes. Amazon en particulier s'inspire des produits réalisant les meilleures ventes pour en fabriquer et commercialiser de très proches.

D'autres retailers ont fait le choix de construire leur propre plateforme, à l'image de Fnac-Darty ou de La Redoute, qui se sont appuyés sur les solutions de la licorne française Mirakl. Cette start-up créée en 2012, a accompagné la platformisation de 25 des 30 retailers *brick and mortar* (commerce physique) français, comme But, Carrefour, Castorama, Fnac Darty, Leroy Merlin ou encore Maison du Monde. Elle opère dans 14 pays où sont basés 80% de ses clients, avec une présence importante aux USA. Sa croissance

vigoureuse lui a valu de lever 500 millions de dollars en septembre 2021 pour soutenir son développement. Valorisée plus de 3,5 milliards de dollars, Mirakl se range parmi les licornes françaises.

■ La spécialisation, voie de différenciation

La spécialisation est un moyen de se poser en alternative aux généralistes et de rehausser la valeur ajoutée des produits par une dimension de différenciation ou d'exclusivité. Le succès des plateformes verticales en atteste, comme celle d'Etsy, dédiée aux créateurs et artisans indépendants, ou de l'allemand Zalando, spécialiste de l'équipement de la personne. Ce dernier a profité de la poussée du e-commerce pour ravir en 2021 à Amazon le leadership du secteur de la mode en ligne, avec ses 39 millions de clients et un volume d'affaires de 10,7 milliards d'euros (en 2020). Un succès fulgurant rencontré également par la start-up française spécialisée dans le bricolage ManoMano lancée en 2013 et qui figure aujourd'hui parmi les fleurons de la French Tech. Ce mouvement de spécialisation s'affirme à l'extrême avec une déferlante de places de marché de niche hyper-verticales, qui bien que sous les radars n'en affichent pas moins une très forte croissance, comme Djooloo avec ses produits d'artisanat africain, ou l'équipement équestre neuf ou de seconde main chez Preppy Sport...

Une autre piste pour se spécialiser est de se positionner sur de nouveaux usages en plein essor, comme par exemple la seconde main. Dans l'habillement, l'occasion devrait peser deux fois plus que la fast fashion en 2030 et il n'est pas étonnant de voir les plateformes s'y multiplier dans le sillage de Vinted. Et aussi de voir les acteurs traditionnels s'y intéresser de près, comme PrettyLittleThing, marque du groupe Boohoo, qui vient de lancer une marketplace de vêtements de seconde main à sa marque.

La start-up française Ankorstore qui se positionne comme un intermédiaire entre des commerçants indépendants et des petites marques ou DNVB (Digital Native Vertical Brands), mise sur l'engouement des consommateurs pour ces dernières. Un choix couronné de succès puisqu'elle vient de se hisser au rang de 24^{ème} licorne française.

De nouveaux horizons d'opportunité avec le local et l'alimentaire

Depuis la crise sanitaire, l'e-commerce alimentaire se présente comme un nouveau terrain de jeu pour les distributeurs traditionnels. Face aux géants du net, ils peuvent y faire valoir les atouts que constituent les relais logistiques offerts par leurs réseaux physiques et leur puissance d'achat. Carrefour a lancé en 2020 avec l'aide du spécialiste Mirakl une marketplace orientée vers les produits locaux des PME. Monoprix a pris en 2017 une participation minoritaire dans la marketplace Epicery qui centralise l'offre de commerçants de proximité. Grâce à la filiale GeoPost/DPDgroup de La Poste qui en a acquis 88,9% des parts en septembre 2021, cette start-up va pouvoir rivaliser avec les acteurs de la livraison à domicile et du quick-commerce, en s'étendant sur 10 nouvelles villes en complément des 5 où elle est déjà présente (Paris, Bordeaux, Toulouse, Lille et Lyon). Les plateformes spécialisées, telles Direct Market ou Pourdebon, sont portées par l'engouement des consommateurs pour le direct producteur et les produits locaux. La demande pour ces derniers devrait peser quatre fois plus que le bio en 2023 et se chiffrer à 40 milliards d'euros d'après Xerfi.

La crise sanitaire a également propulsé l'émergence de plateformes locales comme celle de Ma-Ville-Mon-Shopping qui constitue dans ce domaine l'une des initiatives les plus abouties. Lancée en 2017 avant de passer dans le giron de La Poste en 2018, cette plateforme propose aux commerçants, artisans, producteurs locaux et restaurateurs une solution clés en mains pour créer gratuitement leur boutique en moins de 5 minutes. Ils disposent de nombreux 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). En lien avec les collectivités locales, les CCI (chambres de commerce et d'industrie) et les CMA (chambres des métiers de l'artisanat), un accompagnement leur est proposé pour les aider à passer le cap de la digitalisation. 15 000 commerces dans 3 600 villes réparties dans 96 départements en bénéficient déjà.

Les impacts pour les métiers

- Une ré-internalisation des savoir-faire digitaux dans les entreprises de façon à consolider et structurer la transformation digitale. Des compétences particulièrement recherchées ; experts du e-commerce et du marketing digital, développeurs
- Une montée des besoins en profils hybrides et transversaux ayant des compétences pour comprendre l'ensemble des canaux de vente on et offline, et opérer en s'appuyant sur des données en continu (ex des métiers de la relation client).
- Des besoins accrus pour les métiers de la logistique qui se décomposent en micro-tâches appelant des compétences pointues : support de l'expérience client, appropriation d'outils de guidages de plus en plus sophistiqués, intégration dans une démarche fixée ou agile
- De pair avec la montée en puissance de la digitalisation et de l'automatisation, une montée des besoins en compétences humaines dans des domaines clés tels que le service consommateurs, l'innovation, le développement et l'organisation
- Une montée des standards en matière de relation client qui appelle une montée des compétences en matière de « customer care » (écoute, qualité des services, gestion des litiges...), qui doivent être maîtrisées par tous les collaborateurs
- Une attention à donner à l'« humain » comme terrain sur lequel se joue la différence aux yeux des clients, dans une symétrie des attentions et des expériences entre les collaborateurs et les clients : motivation des équipes, culture d'entreprises, soft-skills