

Marketplace :

l'e-commerce de demain



MIRA KL

Philippe Corrot
Adrien Nussenbaum

Marketplace : l'e-commerce de demain



« Marketplace : l'e-commerce de demain » est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 non transposé](#)

Sommaire

AVANT PROPOS.....	8
1. LES MARKETPLACE AU CŒUR DE L'HISTOIRE DE L'E-COMMERCE	10
1.1 Définition.....	10
1.2 Les Marketplace dans l'histoire de l'e-commerce	11
1.3 Acteurs de la chaine de valeur.....	36
2. FONCTIONNEMENT ET BÉNÉFICES DES MARKETPLACE.....	44
2.1 Typologies des Marketplace.....	44
2.2 Business model des Marketplace	61
2.3 Bénéfices du modèle de Marketplace dans l'e-commerce d'aujourd'hui	63
3. ENJEUX LIÉS AU LANCEMENT D'UNE MARKETPLACE.....	109
3.1 Les 5 piliers d'une Marketplace	109
3.2 Enjeux organisationnels.....	123
3.3 Enjeux techniques	126
CONCLUSION	132
SOURCES.....	135

AVANT PROPOS

Marketplace, place de marché, galerie marchande...plusieurs termes pour une même finalité : développer un e-commerce rentable.

Comment relever l'enjeu de largeur d'offre, de disponibilité des produits, de compétitivité des prix sans les contraintes de stockage ou de logistique et en préservant ses marges ? C'est le défi quotidien des e-commerçants.

Parce qu'elles permettent de capitaliser sur une marque forte, une audience qualifiée ou une expertise métier pour fédérer les offres de vendeurs tiers sur une unique plateforme, les Marketplace sont la réponse aux enjeux du e-commerce d'aujourd'hui et de demain.

En connectant directement vendeurs et clients, les Marketplace répondent parfaitement à l'ADN d'Internet : créer de la valeur en raccourcissant les chaînes.

En s'affranchissant ainsi d'une grande partie des contraintes de l'e-commerce d'aujourd'hui, les Marketplace garantissent des gains substantiels à l'ensemble des intervenants (opérateur, vendeur, acheteur).

Amazon, RueduCommerce, Pixmania, Fnac.com...tous ces grands noms du e-commerce ont lancé leur Marketplace au cours des dernières années. Pour certains, cette activité dépasse déjà 40% des produits vendus et constituent près de 100% de leur rentabilité ! Pour d'autres Marketplace verticales créées de toute pièce telles Etsy (artisanat), Farfetch (mode) ou Foodzie (alimentaire), cette activité représente 100% de leurs ventes qui dépassent parfois le milliard d'euros. Tous ces exemples le confirment : la révolution est en marche et rapidement des

Marketplace : l'e-commerce de demain

centaines de nouvelles Marketplace vont émerger partout dans le monde.

Pour autant, opérer une Marketplace est un métier nouveau et les défis à relever pour réussir sont d'ordre multiple : stratégiques, organisationnels et surtout techniques. Conscients de ces enjeux et fort d'une expérience de plus de 7 années à développer des Marketplace, nous avons souhaité réfléchir au meilleur moyen d'accompagner les futurs opérateurs de Marketplace et ainsi participer pleinement à cette révolution en marche.

Cet ouvrage apporte un éclairage sur les Marketplace, leur place dans l'essor du e-commerce, leurs grands principes de fonctionnement et les clefs pour réussir sa Marketplace.

Pour aller plus loin, nous avons créé la société Mirakl avec pour mission de conseiller nos clients dans leur projet de Marketplace et de leur apporter une solution technique clef en main et évolutive pour maximiser les chances de succès.

1. LES MARKETPLACE AU CŒUR DE L'HISTOIRE DE L'E-COMMERCE

1.1 DEFINITION

Une Marketplace (ou place de marché) électronique est un **espace virtuel en ligne sur lequel se rencontrent acheteurs et vendeurs pour effectuer des transactions de biens et/ou de services.**

Les transactions entre acheteurs et vendeurs se déroulent sur la plateforme gérée par l'opérateur de la Marketplace dont le rôle est de fournir un cadre de confiance, transparent et sécurisé pour les différentes parties en mettant à disposition des outils et services qui fluidifient les échanges : système de paiement en ligne, gestion du catalogue et des stocks, informations authentifiées sur le vendeur et/ou l'acheteur, garanties diverses etc.

Les différents services et outils mis en place dépendent de la stratégie de l'opérateur et de l'éventuelle verticalité de la Marketplace.

Les **principaux mécanismes de vente** que l'on retrouve sur les Marketplace:

- **Prix fixe** : modèle classique de mise en vente, le vendeur fixe le prix du produit.
- **L'enchère** : un produit est mis en vente pendant une durée limitée durant laquelle les acheteurs potentiels soumettent des enchères successives. À la fin de cette période la personne ayant effectué l'enchère la plus élevée repart avec le produit.

Marketplace : l'e-commerce de demain

- **L'enchère inversée** : comme son nom l'indique, c'est le mécanisme inverse de l'enchère. Dans ce cas, c'est l'acheteur qui met en ligne sa demande (il demande un produit et une quantité précise) et c'est aux fournisseurs d'enchérir successivement avec des prix de plus en plus bas. À la fin de l'enchère, c'est le fournisseur qui a proposé le prix le plus bas qui l'emporte.
- **Demande de devis** : (RFQ, RFP, RFB) : l'acheteur envoie une demande de devis à un ou plusieurs fournisseurs qui lui retournent ensuite leurs propositions.

1.2 LES MARKETPLACE DANS L'HISTOIRE DE L'E-COMMERCE

LA NAISSANCE DU E-COMMERCE: 1991-1994

Si vous demandez autour de vous qui a déjà acheté sur Internet, les chances sont très fortes pour que de nombreuses personnes vous répondent positivement. Rien qu'**en 2010 en France, 72% des internautes avaient déjà effectué un achat sur Internet**. L'e-commerce est l'une des activités favorites des internautes, un des rares secteurs qui, malgré les crises économiques et financières de ces dernières années, a connu une progression importante partout dans le monde.

Vous souvenez-vous de la façon d'acheter un billet de train ou d'avion avant d'avoir accès à Internet ? Comment faisiez-vous pour comparer les prix d'un produit et pour trouver le meilleur marchand ? Pour réserver une place de concert ? Pour un nombre croissant de personnes, l'e-

Marketplace : l'e-commerce de demain

commerce est devenu indispensable et fait partie intégrante de la vie quotidienne.

Même s'il a maintenant intégré nos réflexes d'achats, l'e-commerce sous sa forme actuelle est un secteur relativement jeune. Il n'est certes pas apparu subitement, puisqu'il est le fruit d'une évolution qui a commencé il y a plus de 50 ans avec les premiers protocoles d'échanges entre entreprises ; mais cela ne fait qu'une petite dizaine d'années qu'il est véritablement devenu un phénomène grand public.

L'e-commerce sous sa forme moderne est né il y a maintenant vingt ans et sa création coïncide pratiquement avec celle du World Wide Web. Celui-ci a été **inventé en 1990 par le chercheur anglais Tim Berners-Lee**. En s'appuyant sur les technologies réseaux existantes, Berners-Lee crée un système de liens « hypertext » via lesquels les utilisateurs naviguent de page en page sur une interface graphique que l'on appelle "web browser" (le navigateur Internet).

Dans la foulée, en 1991, le NSF (National Science Foundation) autorise l'usage commercial de ce nouveau réseau qu'est Internet, pavant ainsi la voie vers l'e-commerce moderne. La révolution que l'on connaît est en marche.

L'utilisation d'Internet comme canal de vente s'impose dès le départ comme une évidence. Les premiers sites d'e-commerce ouvrent rapidement leurs portes avec le succès du **premier navigateur grand public (Mosaic, qui deviendra ensuite Netscape) en 1993**. Internet intéresse non seulement les particuliers mais aussi les entreprises qui y voient un moyen révolutionnaire d'atteindre de nouveaux clients et de vendre leurs produits. Il y a encore peu d'internautes à l'échelle mondiale, mais la courbe de croissance est extrêmement rapide dès les premières années d'existence d'Internet. L'e-commerce fait partie des premiers secteurs à monétiser le réseau (avec la publicité en ligne).

Marketplace : l'e-commerce de demain

Ce réseau est perçu comme un canal prometteur disposant de nombreux avantages par rapport au commerce physique : les consommateurs peuvent aisément chercher dans des catalogues comportant des millions de références, comparer les prix plus facilement, voir la disponibilité en temps réel des produits, acheter à toute heure du jour et de la nuit...

Du côté des vendeurs, la promesse est également très belle. Grâce à Internet, ils peuvent se connecter à des clients plus nombreux, s'ouvrir à de nouveaux marchés auparavant inaccessibles, faire de la publicité à bas coût et surtout offrir une expérience personnalisée aux visiteurs. Bien entendu, toutes ces possibilités restent encore à l'état embryonnaire, mais le potentiel commence déjà à être perçu.

Le véritable coup d'envoi de la vente en ligne en 1993 se fait dans un environnement assez chaotique. En effet, les communications ne sont pas sécurisées avant l'année 1994, qui marque, avec l'arrivée de Netscape 1, l'introduction d'un protocole de sécurité appelé SSL. Ce protocole crypte l'envoi et la réception des messages lors des transactions commerciales, s'assurant ainsi que les données telles que le nom, l'adresse et les coordonnées bancaires ne sont pas transmises en clair sur le réseau. Les premiers sites ne proposaient même pas de système de paiement en ligne ni de sécurisation des données : l'e-commerce en était à ses balbutiements. Or, on commence déjà à entrevoir que la sécurité est un des aspects essentiels de l'e-commerce.

L'année 1994 constitue donc une année importante pour l'e-commerce. C'est à cette époque que le réseau commence peu à peu à se sécuriser pour les transactions commerciales, que les premières solutions de paiement par carte bancaire se mettent en place (First Cash et VirtualCash faisant partie des précurseurs), que les premiers véritables sites d'e-commerce apparaissent (comme celui de Pizza Hut) et enfin que Jeff Bezos lance ce qui va devenir l'un des géants du secteur : Amazon.

LA NAISSANCE D'AMAZON ET D'EBAY: 1995 – 2000

On ne peut parler de l'e-commerce sans évoquer les **deux pères “fondateurs” que sont Amazon et eBay**. Ils ont chacun, dans leur domaine, fixé les standards de l'e-commerce actuel.

Une des grandes qualités de Jeff Bezos a été de pressentir très tôt tout le potentiel du commerce en ligne et de comprendre, surtout, les différences que présentait ce nouveau canal de vente et les avantages qu'il procurait.

Sentant dès le début des années 90 qu'Internet deviendrait une industrie majeure, Jeff Bezos se demande comment en tirer parti et sur quel créneau se lancer. Il passe en revue de nombreux secteurs et s'arrête finalement sur la vente de livres.

Le secteur du livre répond selon lui à de nombreux critères qui se prêtent bien à la vente sur Internet : l'offre est gigantesque (des millions de références), le marché est très important (plusieurs milliards de dollars), il peut se fournir facilement (il existe un distributeur qui domine le marché et qui possède un réseau de distribution performant : Ingram) et enfin les catalogues de références sont disponibles chez les distributeurs sous forme de CD-Rom, donc déjà au format électronique, ce qui lui permettra de remplir très rapidement ses bases de données. Tout est réuni pour que le canal électronique lui procure d'excellents avantages concurrentiels face aux acteurs traditionnels : les librairies indépendantes et la grande chaîne qui domine alors, Barnes and Noble.

Le choix de l'industrie du livre fait partie d'une vision plus large de Jeff Bezos. Il a été l'un des premiers à comprendre que **le commerce sur Internet était capable de bousculer le modèle traditionnel de la vente en magasin**, et qu'il pouvait à terme jouer un grand rôle dans le

Marketplace : l'e-commerce de demain

commerce global. Les livres constituaient la première étape dans son ambition de construire le plus grand magasin au monde.

Comme nous l'évoquions plus haut, le fondateur d'Amazon a été l'un des premiers à utiliser les spécificités du canal Internet. Il ne s'est pas contenté de transposer le modèle de vente traditionnel, mais il a su innover pour utiliser au mieux les avantages de la vente en ligne.

Les innovations que l'on doit à Amazon sont nombreuses et beaucoup sont devenues des standards : les avis consommateurs, le paiement en un clic, l'optimisation du panier d'achat et du parcours client, les frais d'envoi gratuits, l'affiliation etc. Jeff Bezos a compris qu'Internet était un canal de vente nouveau et que seule l'innovation permettrait d'en tirer le potentiel maximum.

La seconde caractéristique d'Amazon à ses débuts est son **obsession du service client**. Pour Jeff Bezos il s'agit d'une priorité absolue. Ce n'est pas parce que le client achète en ligne que le service client doit être inférieur aux standards traditionnels. Bien au contraire, Amazon insiste particulièrement sur cet aspect du cycle de vente. Alors que l'entreprise n'est constituée que de quelques personnes, tous les membres de l'équipe, y compris les ingénieurs, doivent chaque semaine passer du temps à répondre aux requêtes des clients.

Lorsque le site prend de l'importance, un pôle est créé uniquement pour prendre en charge la relation client. Tout employé voulant grimper les échelons doit obligatoirement commencer par travailler dans l'équipe du service client. Les conditions de travail y sont alors décriées : la pression est forte et le rythme infernal. Mais les résultats sont là. La librairie en ligne impose le meilleur service possible : envoi rapide des commandes, réponse dans la journée aux questions reçues par email, frais de ports gratuits au-dessus d'un certain seuil, reprise sans condition des produits,

Marketplace : l'e-commerce de demain

etc. Sa réputation ne cesse de s'améliorer et des clients de plus en plus nombreux font confiance au libraire 100% web.

De nos jours, ces fonctionnalités et ce niveau de service semblent s'être standardisés. On les retrouve sur de nombreux sites d'e-commerce qui ont dû suivre l'exemple d'Amazon. Cet héritage nous vient directement du site de Jeff Bezos qui joue depuis plus de 10 ans un rôle-clef dans la définition des « best practices » de l'e-commerce. Pour construire ce géant, Jeff Bezos a tout de suite compris les règles fondamentales de l'e-commerce : sécurité, services aux clients et largeur d'offre.

eBay, le second père fondateur de l'e-commerce est lui aussi apparu en 1995. L'histoire de la création d'eBay résume bien le contexte d'Internet à cette époque. Pierre Omidyar, ingénieur franco-iranien, décide un jour de créer simplement une page web sur laquelle il met en vente, avec un système d'enchères, un pointeur laser cassé. A sa grande surprise l'enchère est remportée par un acheteur américain qui acquiert le pointeur pour 14,83 \$. À l'e-mail de l'ingénieur lui demandant les raisons de son intérêt pour un objet cassé, celui-ci répondra : "Je suis un collectionneur de pointeurs laser cassés".

C'est le moment "eurêka" pour Omidyar. La puissance d'Internet s'exprime sous ses yeux : le réseau permet de se connecter à n'importe qui sur la planète ; les barrières géographiques tombent devant quiconque possède une connexion ; le collectionneur de laser américain peut tout à coup rencontrer un vendeur européen. Même si on se doute que cette anecdote ait sa part de « story-telling » elle illustre bien l'intuition d'Omidyar, consultant informatique et génial entrepreneur, qui a tout de suite compris qu'**Internet était le support idéal pour créer la plus grande et la plus efficace Marketplace au monde.**

Omidyar lance alors son site d'enchères entre particuliers appelé AuctionWeb. Le succès est fulgurant : plus de 250 000 enchères sont

Marketplace : l'e-commerce de demain

mises en ligne en 1996, 2 millions en 1997. À peine 3 ans après sa création, le site, devenu entre-temps eBay, est le numéro un des enchères entre particuliers, il représente déjà l'un des géants du web et son introduction en bourse fait l'objet de l'une des plus belles capitalisations de l'époque.

Si Amazon a défini de nombreux standards de l'e-commerce moderne, eBay a quant à lui contribué de manière essentielle à révéler le potentiel d'Internet en tant que canal de mise en relation. Grâce à eBay, les particuliers se sont rendus compte qu'ils pouvaient eux aussi vendre leurs propres objets à des millions d'acheteurs, que le marché ne se limitait pas aux "vide-greniers" mais que les internautes du monde entier étaient devenus des clients potentiels. **C'est une des forces fondamentales d'Internet que de pouvoir connecter acheteurs et vendeurs du monde entier et de servir ainsi la longue traîne des produits.**

Cette première période, qui s'étend de 1995 jusqu'à la bulle de 2000, est une période importante dans l'évolution de l'e-commerce. C'est à ce moment que de nombreuses fonctionnalités-clefs que nous avons déjà évoquées, comme les avis clients, la notation, le panier, l'affiliation, le one click payment sont mises en place, que les principaux acteurs de l'e-commerce comme Amazon et eBay se révèlent, et que l'innovation bat son plein. Cette période "d'euphorie" prend néanmoins fin en 2000 avec l'éclatement de la bulle Internet. Preuve qu'Amazon et eBay ont su très tôt comprendre le marché, ils font partie des rares géants de l'e-commerce à avoir survécu à cette bulle, alors que beaucoup de marchands en ligne comme pets.com ou boo.com, les icônes de cette période, n'ont pas passé le cap de l'année 2000.

Avant l'éclatement de la bulle en 2000, très peu de sites d'e-commerce étaient rentables : ils dépensaient sans compter en marketing (spots

Marketplace : l'e-commerce de demain

publicitaires tv, campagnes de presse gigantesques...) mais les revenus ne leur permettaient pas d'être bénéficiaires. Bien qu'Amazon fut lui aussi l'un des symboles de cet e-commerce qui dépense plus qu'il ne gagne, Jeff Bezos fut, là encore, l'un des premiers à retourner la situation.

Dès l'éclatement de la bulle, Bezos comprend qu'il faut désormais montrer aux actionnaires que le modèle est viable. Il freine les dépenses marketing et opérationnelles. Après des années de déficit, le groupe arrive à son premier trimestre bénéficiaire fin 2001. Alors que de nombreux sceptiques doutaient de sa capacité de devenir un jour rentable, Amazon boucle en 2003 son premier exercice positif.

L'E-COMMERCE GRANDIT : 2000-2011

Les années 2000 constituent ensuite l'adolescence de l'e-commerce. C'est alors que le marché se met véritablement en place. Du côté des consommateurs, c'est l'explosion : le taux de pénétration d'Internet connaît une croissance record, et un nombre croissant de foyers disposent d'une connexion au réseau. Parallèlement à cette adoption technologique, la confiance accordée aux moyens de paiement augmente également. Les internautes achètent de plus en plus en ligne et les craintes s'estompent un peu plus chaque année.

Du côté des sites d'e-commerce, cette période est également celle de la maturité. Les techniques de vente s'affinent. Elles recherchent avant tout la rentabilité. L'acquisition de clients devient une problématique centrale. Avec le début de l'ère Google, le SEO et le SEM (référencements naturel et payant) deviennent des priorités : on met fin aux campagnes de pub tv irrationnelles, les sites mesurent désormais avec précision le coût d'acquisition des clients et ils disposent de canaux marketing plus adaptés à l'e-commerce, comme les moteurs de recherche, les comparateurs de prix, la publicité en ligne et l'affiliation.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Le marché se structure autour des deux géants mondiaux que sont Amazon et eBay avec **l'émergence, dans chaque pays/région, d'acteurs dominants sur la scène nationale**, comme par exemple, pour la France, RueDuCommerce, Priceminister, Pixmania ou encore Cdiscount, suivis d'une myriade de petits acteurs, depuis le particulier qui ouvre son site d'e-commerce jusqu'aux tpe/pme qui vendent leurs produits en ligne.

Par la suite, les principales innovations qui sont venues bousculer cette évolution sont celles de la renaissance de l'achat groupé en 2007-2008, porté par l'avènement des réseaux sociaux comme Facebook et Twitter, et du mobile qui modifie profondément les habitudes d'achat des internautes... et ce n'est que le commencement.

Pour donner un sens concret à cette évolution, il suffit de se pencher sur les chiffres de l'e-commerce:

- Au niveau mondial, **le volume des ventes en ligne est passé de 199 milliards de dollars en 2004 à plus de 570 milliards en 2010 ;**
- en France, le volume des ventes en ligne est passé de 2.2 milliards d'€ en 2002 à 11 milliards d'€ en 2006, pour plus de 31 milliards d'€ en 2010, et il a atteint 37 milliards en 2011 ;
- comparativement, en 2010, le marché représente en Allemagne 35 milliards d'€, en Grande Bretagne près de 69 milliards d'€ ;
- le nombre de sites d'e-commerce actifs en France est passé de 5800 en 2003 à près de 80 000 en 2010.

Sur Internet, l'e-commerce est l'un des secteurs les plus dynamiques économiquement. De plus en plus de transactions se déroulent en ligne au détriment des transactions traditionnelles en magasin. Même si, en 2010, le volume des ventes sur Internet ne représente environ « que » 5% du volume des ventes effectuées dans des lieux physiques, cette proportion est en augmentation constante.

UNE PETITE HISTOIRE DES MARKETPLACE

L'histoire des Marketplace électroniques est intimement liée à l'histoire de l'e-commerce. Ce modèle de mise en relation en ligne a véritablement pris son essor grâce aux plateformes d'e-commerce dès le milieu des années 1990.

L'idée de mettre en relation acheteurs et vendeurs sur un espace contrôlé ne date pas de la création d'Internet. La version en ligne est une extension de ce que nous connaissons dans la vie de tous les jours : **centres commerciaux, marchés alimentaires, vide greniers, marchés aux puces...** Les Marketplace constituent déjà un élément important du commerce traditionnel. Ce qu'Internet a permis, c'est l'explosion de ce modèle d'échange.

Internet est un terreau particulièrement fertile pour les Marketplace. Tout y est réuni pour qu'elles y tiennent une place centrale : c'est un réseau qui connecte des millions d'internautes à travers le monde, où qu'ils se trouvent et quelle que soit la langue qu'ils parlent. **L'échange est dans l'ADN même d'Internet** : partage d'idées, échange de messages et de contacts, tous les membres de ce réseau peuvent être actifs et participer eux-mêmes à cette activité, ce que n'autorisent pas, par exemple, la télévision ou la radio. Il s'agit là de l'un des atouts majeurs du canal Internet : alors que, traditionnellement, les particuliers et les petits commerçants étaient limités géographiquement dans leurs échanges, Internet démocratise cet accès aux marchés et abat les barrières géographiques, ainsi que les barrières financières puisqu'il est possible de s'y établir et de se promouvoir à moindre coût. Enfin, la rapidité du réseau fait que toutes ces informations sont disponibles en temps réel.

Marketplace : l'e-commerce de demain

LES PERES FONDATEURS

Historiquement, les Marketplace électroniques sont apparues très rapidement avec les premiers sites d'e-commerce. 1995 fut une année importante avec la création d'**eBay** (alors appelé AuctionWeb) et de **CraigList**.

Ces deux sites ont marqué l'histoire des Marketplace électroniques car elles ont prouvé que ce modèle prenait tout son sens sur Internet. CraigList a fait entrer le secteur des petites annonces dans l'ère Internet : plus rapide, plus simple, plus de choix et avec un modèle économique gratuit, CraigList est encore aujourd'hui le leader de la petite annonce aux Etats-Unis, et il a incontestablement contribué au déclin du format papier. La presse traditionnelle ne pouvait tenir la cadence face à un site qui renouvelait quasiment en temps réel les annonces des vendeurs et proposait un choix immense aux acheteurs.

Sur la forme, CraigList n'a pas révolutionné la petite annonce : le système, qui consiste à remplir un formulaire pour poster son annonce, reste tout aussi simple, mais c'est le canal de distribution qui a changé la donne. **Grâce à Internet, chaque vendeur voit son marché d'acquéreurs potentiels se démultiplier** et les acheteurs peuvent beaucoup plus facilement trouver leur bonheur parmi des millions d'annonces.

Si CraigList a transposé le modèle des petites annonces sur Internet, eBay a transposé quant à lui le modèle des vide-greniers sur Internet. Le site s'est d'ailleurs longtemps présenté comme le plus grand "garage sales" au monde. Là encore, l'utilisation d'Internet a été d'une efficacité redoutable pour faire d'eBay un succès immense. Au lieu de devoir rassembler tous les objets que l'on voulait vendre et passer un samedi entier devant chez soi à les exposer lors des traditionnels vide greniers, sur eBay tout un chacun peut simplement les mettre sur une vitrine

Marketplace : l'e-commerce de demain

électronique disponible vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept, et visible par les acheteurs du monde entier.

C'est là, d'ailleurs, l'un des grands enseignements qu'a apporté eBay: grâce à son modèle de Marketplace connectée, les acheteurs et vendeurs du monde entier pouvaient tout à coup s'échanger toutes sortes de biens, rendant le marché beaucoup plus vaste et efficace.

La légende de la création d'eBay est à ce titre révélatrice d'une des forces du modèle de la Marketplace: l'accès des consommateurs à ce qu'on appelle la "longue traîne" des produits. Grâce à eBay, comme le veut la légende, les collectionneurs de pointeurs laser cassés, qui sont peut-être quelques centaines au monde, peuvent tout à coup être connectés aux quelques milliers de personnes qui vendent eux-mêmes ces produits. **Dans le modèle traditionnel de vente, cette mise en relation était impossible.**

L'étape clef suivante fut l'ouverture de la Marketplace d'Amazon. **La Marketplace d'Amazon ne s'est pas construite du jour au lendemain.** Sa création s'est déroulée en plusieurs étapes que nous détaillons plus loin dans l'ouvrage. Le processus d'ouverture a débuté en 1997 avec la création du programme "affiliate" qui permettait à d'autres vendeurs de vendre uniquement les produits d'Amazon.

Si Craigslist et eBay se concentraient sur le marché C2C, Amazon a très tôt privilégié les vendeurs professionnels. Dès 1999, ceux-ci pouvaient vendre leurs produits directement sur le site d'Amazon. Une fois de plus, Amazon a innové dans son approche de l'e-commerce et a bousculé les codes.

Alors que la position d'intermédiaire pur d'eBay et de Craigslist semblait naturelle aux yeux de nombreux observateurs, **la volonté d'un e-commerçant comme Amazon d'ouvrir sur sa propre vitrine une**

Marketplace : l'e-commerce de demain

Marketplace semblait une idée folle. Cela revenait tout simplement à se tirer une balle dans le pied en invitant la concurrence à profiter de ses propres clients. De nombreux analystes prédisaient un échec cuisant de Jeff Bezos sur ce point.

Mais **Jeff Bezos avait compris que sans l'apport des vendeurs tiers il ne pourrait jamais adresser toute la "longue traine" des produits**, et qu'il ne pourrait jamais offrir un choix universel à ses clients. Or, c'était là que résidait la clef : il s'agissait de tout offrir aux clients sur Amazon, pour en faire une destination incontournable. Au lieu de chercher à savoir où trouver leurs produits, les consommateurs iraient automatiquement sur Amazon, sachant que le choix y était immense. Amazon a très vite fait de sa **Marketplace une arme clef dans la stratégie de conquête et de fidélisation du client**. Comme l'illustre la citation de Jeff Bezos ci-dessous, la Marketplace a permis à Amazon de définir de nouvelles règles propres au commerce sur Internet mais amenées à révolutionner en profondeur le monde de la distribution.

"Since we focus on profit dollars rather than margins, we are largely neutral on whether an item is sold by us or by another seller." Jeff Bezos, CEO Amazon.com

Le deuxième apport décisif d'Amazon est celui des services offerts aux vendeurs et aux acheteurs de la Marketplace. eBay et Craigslist ont transposé les vide greniers et les petites annonces sur Internet et cette influence s'est ressentie dans leur approche de la Marketplace : peu de contrôle des produits proposés, pas de système de paiement intégré, pas de système de catalogue etc... La liberté y est grande, mais les risques aussi.

Amazon a pris le contre-pied de ce modèle en **faisant de sa Marketplace un espace extrêmement encadré et sécurisé**. Les vendeurs sont soumis à des règles strictes sur leur réactivité, sur les

Marketplace : l'e-commerce de demain

conditions d'envoi et de reprise des produits, et le système de paiement est entièrement contrôlé par Amazon. Amazon impose donc de nombreuses contraintes aux vendeurs, mais il leur offre également des outils de gestion qui facilitent leur activité de vente. En échange d'un canal de distribution performant, les vendeurs doivent respecter les conditions imposées par Amazon.

Ce **positionnement de tiers de confiance** permet à Amazon de rassurer ses clients. Son rôle est d'**offrir la meilleure qualité de service possible aux consommateurs, qu'ils achètent sur Amazon ou via un vendeur de la Marketplace**. En imposant ce niveau de service élevé et ses propres règles, c'est Amazon qui a véritablement fait la différence entre le modèle de la Marketplace et le modèle de sites de petites annonces comme Craiglist ou encore eBay.

Amazon fut un des premiers grands e-commerçants à ouvrir avec succès une Marketplace sur son propre espace. Cette étape fut importante dans l'évolution des Marketplace électroniques. En voyant qu'un tel modèle fonctionnait, de nombreux autres e-commerçants ont suivi ce chemin et ont adopté à leur tour un système plus contrôlé. Cette étape est aussi fondamentale dans l'histoire même du e-commerce car **avec sa Marketplace, Amazon, le n°1, dispose enfin d'un modèle économique rentable**.

LES MARKETPLACE EN FRANCE

Comme on peut s'en apercevoir, les grands précurseurs sont tous américains. Malgré tout, la France ne fut pas en reste puisque les premières grandes Marketplace Française, **iBazar et Aucland, sont apparues juste avant l'éclatement de la bulle Internet** à la fin des années 1990.

Marketplace : l'e-commerce de demain

iBazar et Aucland furent deux concurrents très agressifs sur le marché de l'enchère entre particuliers. S'inspirant du modèle d'eBay, ces deux sites français ont été lancés respectivement en 1998 et en 1999. Tout comme aux Etats-Unis, l'époque était à l'euphorie en France. Ces deux sites purent ainsi lever des dizaines de millions de francs et dépenser des sommes astronomiques en publicité et en campagnes marketing.

Le succès de ces sites fut davantage un succès d'estime qu'un succès financier. Avec l'éclatement de la bulle, ces deux acteurs ont énormément souffert, d'autant qu'eBay avait fait son entrée sur le marché français au début de l'année 2000. Finalement iBazar fut racheté en 2001 par eBay, et Aucland par le groupe QXL qui, faute de réussite, ferma le site en 2007.

Si Aucland et iBazar furent des symboles de l'époque du "dotcom", nés avant l'explosion de la bulle, **d'autres Marketplace se construisirent sur ces ruines.**

Parmi les plus connues figure Priceminister. Le site se lance en pleine explosion de la bulle en août 2000, mais l'approche de Priceminister se différencie de ses prédécesseurs. Ne voulant pas entrer en confrontation directe avec eBay, la Marketplace réservée aux particuliers s'en différencie sur plusieurs points pour s'adapter au marché français : premièrement, il n'y a pas de système d'enchères, les prix sont fixes ; deuxièmement, le site se porte garant des transactions, il assure aux vendeurs de recevoir le paiement et aux acheteurs de voir arriver les produits commandés. **Le site se positionne ainsi entre eBay et Amazon, sur le modèle de half.com,** dont le rachat en 2000 est à l'époque la réponse d'eBay à Amazon sur le marché des annonces entre particuliers à prix fixe.

La performance de Priceminister a été de monter petit à petit dans le classement des audiences des plateformes d'e-commerce en France, jusqu'à atteindre la première place en 2008. Priceminister a été l'une des

Marketplace : l'e-commerce de demain

rare Marketplace généralistes pure player à rester dans le top 10 des plateformes d'e-commerce en France. **La majorité des autres Marketplace françaises sont des e-commerçants qui ont suivi l'exemple d'Amazon en ouvrant leur vitrine aux vendeurs tiers.** En 2007, **RueDucommerce** ouvre la sienne, suivi de **Pixmania** en 2008, de la **Fnac** en 2009 et de **Cdiscount** en 2011 avec son espace « C le marché ».

La **Marketplace de la Fnac a connu la plus forte croissance** des Marketplace françaises. **Elle a été construite avec la technologie de la société SplitGames** fondée par Philippe Corrot, Adrien Nussenbaum et Michael Ziegler en 2006 et **rachetée par Fnac.com à la fin de l'année 2008.** C'est en s'appuyant sur cette technologie innovante et performante que Fnac.com a pu lancer sa Marketplace en à peine 6 mois contre plusieurs années pour ses concurrents. **Fnac.com n'a pas essayé de développer sa Marketplace en interne et a tout de suite vu l'importance de disposer d'une vraie plateforme applicative intégrant toute l'expertise métier très spécifique et peu connue des Marketplace.** Cela a été clé dans la réussite de la Marketplace de Fnac.com qui s'est hissée en deux ans sur le podium des Marketplace française.

Plus récemment, de nombreuses enseignes emblématiques telles que les Galeries Lafayette, Darty, Nature & Découvertes, Mistergooddeal ou le Groupe Auchan ont aussi développé leur marketplace. Pour ce faire, elles ont toutes choisi de s'appuyer sur la solution technologique clé en main de Mirakl afin de bénéficier directement d'une plateforme intégrant toutes les fonctionnalités nécessaires leur permettant de rivaliser avec les acteurs déjà en place depuis quelques années.

Marketplace : l'e-commerce de demain

LES MARKETPLACE B2B

Jusque là, nous avons évoqué les trois grands acteurs généralistes que sont Amazon, eBay et Craigslist. Mais la fin des années 1990 et le début des années 2000 constitue également une période très fertile pour les Marketplace B2B.

Restant dans l'ombre des grands acteurs que nous avons cités, de très nombreuses Marketplace ont été créées pour le monde du B2B. Les avantages apportés aux entreprises sont les mêmes : accès à plus de fournisseurs, sourcing produits simplifié, mise en concurrence facilitée, possibilité d'achats groupés. **Le modèle de la Marketplace répond donc parfaitement aux exigences du marché B2B et des acheteurs professionnels.**

La Marketplace phare du monde B2B est incontestablement Alibaba.com, créée en 1999 en Chine. Cette Marketplace met en relation les fabricants et les usines chinoises avec les entreprises occidentales qui désirent acheter des produits à bas prix. La Marketplace prend tout son sens ici, car elle permet la mise en relation d'acheteurs et de vendeurs qui n'auraient pu se rencontrer auparavant. Elle facilite surtout les transactions en proposant un ensemble de services aux différents protagonistes. Ainsi, un système de "gold supplier" certifie les fournisseurs, un système de comparaison de prix permet de vérifier que les prix proposés par un fournisseur sont dans la moyenne du marché etc...

Même si, pour les mêmes raisons que leurs homologues B2C (beaucoup d'argent dépensé, peu de revenus...), les Marketplace B2B n'ont pas échappé à la bulle Internet des années 2000, elles sont **vouées à se développer fortement**. En effet, il est clair qu'elles bénéficient directement de la force du modèle de mise en relation d'acheteurs et de vendeurs dans un environnement sécurisé qui permet de fluidifier et de

Marketplace : l'e-commerce de demain

simplifier les transactions. Les annonces du lancement des marketplace de Staples et de Rétif, deux leaders du B2B, confirment cette tendance.

LES MARKETPLACE VERTICALES

La période allant du milieu des années 1990 à l'éclatement de la bulle Internet de 2000 a vu la naissance des Marketplace géantes qui allaient dominer la première décennie du 21^{ème} siècle: Amazon, eBay, Alibaba. C'est aussi à cette époque que se sont lancés les principaux acteurs français de l'e-commerce et des Marketplace : Fnac.com (1997), Cdiscount (1998), RueDuCommerce (1999), Priceminister et Pixmania (2000).

Les jeux n'étaient pas faits pour autant puisque depuis cette époque de nouveaux acteurs ont continué à émerger. La différence avec les Marketplace précédemment citées réside dans le fait que ces plateformes ont le plus souvent fait le choix de la verticalité. On peut ainsi citer Etsy, la Marketplace de l'artisanat qui connaît un énorme succès, Chrono24 qui se concentre sur la vente de montres, Artsicle ou Artnet pour les œuvres d'art, et bien d'autres encore.

Comme elle permet de proposer des gammes de produits extrêmement larges et fédérer des communautés d'acheteurs ou/et de vendeurs importantes, **la Marketplace est un modèle de vente particulièrement bien adapté aux activités de niches ou verticales.** En effet, la Marketplace permet à un acteur vertical d'aller en profondeur dans le choix de produits en s'appuyant sur le savoir-faire de vendeurs très spécialisés à qui est délégué le risque de stock. Par rapport aux Marketplace généralistes, les Marketplace verticales **permettent de proposer une vraie expérience d'achat** s'appuyant sur les codes spécifiques du secteur concerné sans pour autant être contraint au niveau de la largeur d'offre.

Marketplace : l'e-commerce de demain

C'est pour ces différentes raisons que l'acteur anglais MedicAnimal, leader européen de la vente de produits pour animaux, a décidé de développer sa propre marketplace avec la solution Mirakl pour proposer à ses clients l'offre la plus étendue sur ce domaine.

LES MARKETPLACE ET LE CROSS CANAL: LE BRICK AND MORTAR S'Y MET

A partir de 2005, l'intérêt des acteurs traditionnels du commerce « brick et mortier » pour les Marketplace s'est renforcé de manière significative car elles y ont vu une **véritable arme dans la conquête client**. C'est ainsi qu'en 2009 des enseignes aussi prestigieuses que la Fnac en France ou aux Etats-Unis Wal-Mart, Sears puis Best Buy en 2011 ont lancé leur Marketplace et en ont fait un **élément central de leur stratégie cross canal**. Cette tendance se poursuit aujourd'hui avec des acteurs comme Darty, Galeries Lafayette ou Nature & Découvertes en France.

La Marketplace **permet à ces enseignes d'élargir drastiquement leur offre de produit en dépit des contraintes de place inhérentes au commerce physique et sans porter le risque de stock et les coûts logistiques**. En effet, l'intégration d'un Marketplace en complément d'une stratégie click & magasin permet au client de passer commande directement en magasin et d'avoir accès à l'intégralité de l'offre produit. Cela permet de satisfaire et garder le client, qui recevra son produit chez lui s'il n'était pas ou plus disponible dans le magasin.

LES AUTRES MARKETPLACE

Un autre phénomène d'immense ampleur est la multiplication dans les dernières années des **Marketplace de logiciels/applications** et des Marketplace dites de consommation collaborative.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Au niveau logiciel/applications, les Marketplace réservées aux développeurs ont connu un véritable boom : qu'il s'agisse des Marketplace mobiles comme l'appstore d'Apple ou celui d'Android, des applications web avec la Google Marketplace ou encore du Cloud computing avec la Marketplace de Salesforce, il n'a jamais été aussi facile pour un développeur de se passer d'un éditeur pour vendre ses logiciels. Le rachat de l'application Instagram pour 1 milliard de dollars par Facebook illustre bien la puissance de la Marketplace d'application qu'est l'Appstore d'Apple. Sans elle, cette application éditée par une société qui ne compte pas plus de 5 employés n'aurait jamais pu acquérir ses 30 millions d'utilisateurs en moins de deux ans devenant ainsi incontournable et valorisée environ 1 milliard de dollars.

L'autre secteur où l'on assiste à une multiplication des Marketplace est celui de la **consommation collaborative** (collaborative consumption). Au lieu d'acheter en permanence de nouveaux produits ou de n'utiliser que partiellement ceux que l'on possède déjà, une nouvelle génération de Marketplace a émergé et permet à tout à chacun de louer les biens qu'il possède : (sa perceuse, sa voiture, son appartement, sa place de parking...), de louer ses compétences pour des revenus complémentaires, ou d'encore de troquer des objets avec d'autres particuliers. Les acteurs à retenir de cet espace s'appellent **Airbnb, Zilok, Zipcar, TaskRabbit** ou encore ParkAtMyHouse.

Il est intéressant de constater le rôle central que joue la Marketplace dans ces deux nouveaux secteurs. Grâce à l'explosion du mobile et des réseaux sociaux, les possibilités de connexions entre internautes se sont démultipliées, donnant encore plus d'importance au modèle de la Marketplace. **Cette facilité de connexion bouleverse le paysage de nombreuses industries**, que ce soit celle de la **musique**, du **livre** (les artistes peuvent se passer des maisons d'édition et des majors en vendant directement aux fans) ou du **logiciel**. Avec ces nouvelles

Marketplace : l'e-commerce de demain

plateformes, les créateurs peuvent vendre leur production directement à leurs clients. Ce mouvement, qui ne fait que commencer, **constitue l'avenir du commerce dans de nombreux secteurs.**

CONCLUSION

On le voit au travers de cet historique, **les Marketplace ont depuis la naissance d'Internet tenu une place centrale dans l'e-commerce.**

On a longtemps cru que l'avènement de ce réseau mondial permettrait de désintermédier totalement la chaîne de valeur du commerce. Finis les nombreux intermédiaires : les acheteurs s'adresseraient directement aux producteurs et aux marques, faisant ainsi baisser les prix. Finis les coûts de transports du fabricant vers le grossiste, du grossiste vers le détaillant et du détaillant vers le client : cette chaîne devient plus efficace et écologique.

Effectivement, l'histoire montre que le nombre d'intermédiaires diminue. **Grâce à l'e-commerce et aux Marketplace, la chaîne de distribution s'est réduite**, si bien qu'on peut acheter moins cher sur Internet que dans les magasins traditionnels. Néanmoins, cette désintermédiation ne sera jamais totale. Il est utopique de penser que les consommateurs effectueront tous leurs achats directement auprès des marques et des fabricants. Dans les faits, il y aura toujours besoin d'intermédiaires dont les rôles seront de proposer un environnement agréable et sécurisé, de donner du conseil, de proposer de la largeur d'offre et de faire venir un maximum de clients dans ses rayons. En résumé, de faire du vrai commerce.

Les chiffres de l'e-commerce font ressortir **trois tendances principales** :

Marketplace : l'e-commerce de demain

- **Le montant des ventes réalisées sur Internet n'a pas encore atteint sa maturité.** L'e-commerce ne représente actuellement que 5% du commerce physique. Mais ce chiffre est en progression rapide chaque année. La croissance de l'e-commerce se situe aux alentours de 20% par an alors que la croissance du commerce physique n'est que de 2%. Le marché est donc en pleine croissance et cela ne fait que commencer.
- En revanche, **le nombre d'acheteurs Internet est déjà très élevé.** Rien qu'en France, plus de 28 millions de personnes achètent en ligne (sur 38 millions d'internautes), et plus de 80% des internautes disent avoir confiance en l'achat sur Internet. Cette utilisation d'Internet comme canal d'achat s'étend à tous les profils : en 2010, c'est la catégorie des plus de 65 ans qui a connu la plus forte progression en pourcentage d'utilisateurs. Le phénomène ne touche pas simplement la ménagère de moins de 50 ans. De plus en plus de consommateurs font confiance à l'e-commerce et se tournent vers Internet pour réaliser leurs achats.
- Et **les sites d'e-commerce se multiplient chaque année.** Rien qu'en France, le nombre de sites d'e-commerce actifs est passé de 5800 en 2003 à 80 000 en 2010. Non seulement les destinations e-commerces se multiplient, mais l'offre produit augmente également. C'est l'autre leçon que nous apportent ces dernières années : **tout se vend sur Internet**, pas seulement des voyages, des livres ou des CD, mais aussi des voitures, des télévisions, des ordinateurs, des bijoux et même des appartements...

On se retrouve donc dans une situation où les échanges se multiplient, avec des consommateurs qui se tournent de plus en plus vers l'achat en ligne, et avec un nombre de sites et de références qui devient gigantesque.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Qui dit multiplication des sites dit également plus de difficulté du côté des consommateurs pour les découvrir et pour trouver la bonne offre : comment trouver le bon site parmi 80 000 propositions ? Cela implique aussi plus de fraudes, de contrefaçons et de vol des données bancaires. Le consommateur a besoin de trouver simplement le produit qui lui convient et de pouvoir effectuer la transaction en toute confiance, sans se poser de question sur la sécurité des transactions et sur la réception de ses achats.

Le modèle de Marketplace prend tout son sens dans cet environnement et apporte des réponses non seulement aux attentes des consommateurs de prix et de largeur d'offres, mais également aux problématiques de rentabilité que connaissent de nombreux e-commerçants.

Marketplace : l'e-commerce de demain

TOP DES 20 SITES MARCHANDS EN TERMES D'AUDIENCE		
MARQUE	VISITEURS UNIQUES EN MILLIONS	TAUX DE PÉNÉTRATION
eBay	4,823	25,3 %
Fnac	3,938	20,6 %
Cdiscount.com	3,399	17,8 %
Amazon	2,454	12,9 %
La Redoute	2,367	12,4 %
Price Minister	3,938	12,2 %
Alapage	2,023	10,6 %
Rue du Commerce	1,937	10,2 %
Vente-privée.com	1,627	8,5 %
Mistergooddeal	1,119	5,9 %
3 Suisses	1,050	5,5 %
Pixmania.com	0,882	4,6 %
Darty	0,793	4,2 %
TopAchat Clust	0,772	4,1 %
Camif	0,697	3,7 %
2xmoinsCher.com	0,683	3,6 %
Surcouf	0,654	3,4 %
Normatica	0,485	2,5 %
Ikea	0,453	2,4 %
lhommemoderne.com	0,377	2,0 %

Source : Médiamétrie/FEVAD, Mars 2005

Mis à jour le 17/06/2005

Classement des sites d'e-commerce en France en 2005

Le classement des sites d'e-commerce en France en 2005 (1er trimestre).
Seulement **3 Marketplace** sont présentes dans le **top 10** (eBay, Amazon, Priceminister).

Marketplace : l'e-commerce de demain

CLASSEMENT DES SITES D'E-COMMERCE EN FRANCE EN 2013 (3ème Trimestre)			
MARQUE	VISITEURS UNIQUES/MOIS	COUVERTURE MOYENNE*	VISITEURS UNIQUES/JOUR
1 Amazon	14 013 000	30,2%	1 511 000
2 Cdiscount	9 515 000	20,5%	743 000
3 Fnac	8 284 000	17,9%	603 000
4 eBay	8 178 000	17,6%	1 030 000
5 Voyages-Sncf.com	7 084 000	15,3%	504 000
6 La Redoute	6 824 000	14,7%	452 000
7 PriceMinister	6 813 000	14,7%	585 000
8 Carrefour	6 321 000	13,6%	404 000
9 Rue du Commerce	5 311 000	11,5%	333 000
10 Groupon	5 109 000	11,0%	421 000
11 Vente-privee.com	5 106 000	11,0%	840 000
12 Booking.com	4 576 000	9,9%	293 000
13 Leroy Merlin	4 500 000	9,7%	282 000
14 Darty	4 134 000	8,9%	240 000
15 Auchan	3 866 000	8,3%	268 000

*couverture moyenne de la population internaute

Source: Médiamétrie / Fevad

Classement des sites d'e-commerce en France en 2013

Huit ans plus tard, 7 des 10 premiers sites d'e-commerce proposent une Marketplace, plus de la moitié des acteurs du top 15 ont leur Marketplace.

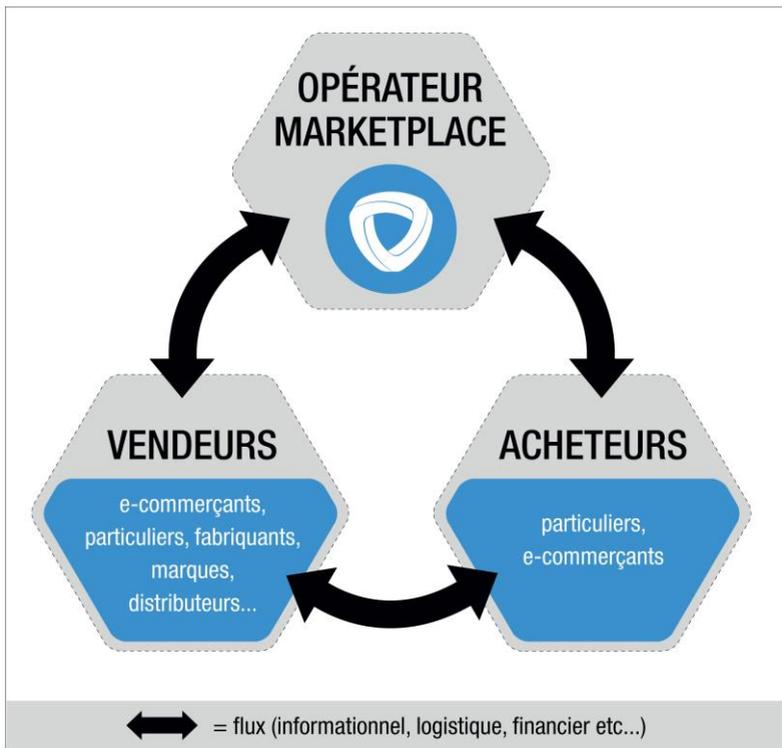
La Fevad a annoncé qu'en 2013, la **croissance** des e-commerçants ayant une Marketplace a été **deux fois supérieure** aux autres sites marchands.

D'autres chiffres édifiants ont été communiqués par la fédération sur la performance **des Marketplace qui représentent en moyenne 15% du volume d'affaire des cybermarchands** :

- Elles ont eu une croissance de +50% vs 2012
- Le volume d'affaire réalisé sur ces plateformes a doublé en 2 ans et demi

1.3 ACTEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Les Marketplace électroniques sont des lieux de rencontre. Dans cet écosystème, trois types d'acteurs principaux interagissent : les acheteurs, les vendeurs et enfin l'opérateur qui maintient la cohésion de la place de marché.



L'OPERATEUR

L'**acteur-clef dans la chaîne de valeur** d'une Marketplace est incontestablement l'opérateur : c'est lui qui joue le rôle de régulateur, fixe les règles de fonctionnement de la Marketplace et en garantit la sécurité.

Pour que les transactions se déroulent le mieux possible sur sa plateforme, l'opérateur agit à deux niveaux : **en créant un cadre régulé**, et en mettant des **outils et des services qui fluidifient les échanges**, à disposition des différentes parties.

Toutes les Marketplace n'offrent pas le même niveau de service ni les mêmes règles de vente et ce sont précisément ces deux éléments qui les différencient.

Ainsi, une Marketplace comme eBay laisse beaucoup de « liberté » aux vendeurs, qui n'ont pas de contraintes dans la nature des produits mis en vente, dans les délais de livraison ni même dans les moyens de paiement utilisés. Cela leur laisse beaucoup de possibilités pour vendre mais pose en contrepartie beaucoup de problèmes dans la sécurisation des transactions.

Au contraire, des opérateurs comme Amazon ou Fnac.com imposent des contraintes assez strictes à ceux qui souhaitent vendre sur leur Marketplace. Ils imposent ainsi leur catalogue, leur solution de paiement et un certain niveau d'exigence sur les délais d'expédition ainsi que sur la qualité de l'après-vente. Il y a d'ailleurs une différence notable de philosophie entre les Marketplace « pure players » et les Marketplace « hybrides » qui ont une activité d'e-commerçant à part entière en parallèle de leur rôle d'opérateur. Nous reviendrons plus loin sur cette différence.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Le rôle fondamental pour un opérateur de Marketplace est d'**inspirer la confiance aux acheteurs et aux vendeurs**. En mettant en relation des vendeurs et des consommateurs de tous horizons, il multiplie potentiellement les problèmes liés au service client et aux fraudes : produits non reçus, fraude au paiement... C'est pour cette raison qu'il doit s'imposer comme tiers de confiance grâce aux règles et outils que l'on vient d'évoquer. A ce titre, **la qualité de la plateforme technique joue un rôle clef souvent méconnu et mal appréhendé**.

Enfin, dernier aspect du métier de l'opérateur, le maintien de l'équilibre entre l'offre et la demande. La Marketplace doit être un lieu où les clients trouvent facilement ce qu'ils recherchent. C'est encore une fois grâce aux outils qu'il met en place sur son espace et à la qualité de sa plateforme technique que l'opérateur peut faire correspondre efficacement l'offre et la demande.



Modélisation du rôle de l'opérateur de Marketplace

Marketplace : l'e-commerce de demain

MARKETPLACE OU SITE DE PETITES ANNONCES?

Faut-il considérer des sites comme eBay ou Leboncoin comme des Marketplace ou plutôt comme des sites de petites annonces ? Et d'ailleurs quelles sont les différences entre une Marketplace et un site de petites annonces?

Si l'on reprend les éléments de notre définition de la Marketplace, on peut dire que les deux concepts se rejoignent sur un point : ils mettent en relation des vendeurs et des acheteurs sur un espace virtuel. Autant les sites de petites annonces que les Marketplace ont pour but premier de se faire rencontrer ces deux parties pour leur permettre d'effectuer des transactions.

Là où de vraies différences se dégagent, c'est sur le rôle de l'opérateur. Sur une véritable Marketplace l'opérateur doit "fournir un cadre de confiance, transparent et sécurisé pour les différentes parties en mettant à disposition des outils et services qui fluidifient les échanges : système de paiement en ligne, gestion du catalogue et des stocks, informations authentifiées sur le vendeur et/ou l'acheteur, garanties diverses".

De toute évidence, les sites de petites annonces ne rentrent pas dans cette catégorie d'opérateurs. Sur ces sites, le service est minimum, l'opérateur n'est pas responsable des échanges qui s'y déroulent et il laisse de nombreuses libertés tant aux acheteurs qu'aux vendeurs pour conclure les transactions (moyen de paiement, livraison etc...). Leboncoin se range par exemple dans la catégorie des sites de petites annonces, et ce n'est pas un hasard s'il est absent des classements e-commerce de la FEVAD.

Marketplace : l'e-commerce de demain

En revanche le cas eBay est beaucoup plus épineux. Si l'on rentre dans les détails du site, on se rend compte que le site américain ne propose pas de catalogue produit, puisque chaque participant crée sa fiche produit avec ses photos et sa description. De plus, le mode de paiement est libre et non sécurisé, Paypal est bien proposé mais il n'est en aucun cas imposé. Enfin, il n'y a aucune obligation dans la rapidité et la qualité des envois, les transactions ne sont pas garanties, et il n'y a pas de panier, autant de caractéristiques qui le rapprochent d'un site de petites annonces.

Mais eBay propose tout de même un certain nombre d'outils et de fonctionnalités qu'il partage avec le modèle de Marketplace : un système de notation entre membres comme indicateur de confiance, des boutiques réservées aux vendeurs professionnels, des outils de gestion des commandes.

Une bonne Marketplace doit être un lieu où l'on peut acheter en toute confiance, l'opérateur imposant un certain nombre de règles aux vendeurs. La question du paiement est par exemple centrale : sa sécurité doit être garantie, or, ce n'est pas la force première d'eBay. Si l'on fait le bilan, on se rend compte que le site américain mélange un peu des deux modèles, ne prend pas véritablement parti et penche finalement davantage du côté du site de petites annonces que de la Marketplace.

L'absence de positionnement clair d'eBay entre site de petites annonces, Marketplace B2B ou B2C, est le principal problème du site aujourd'hui. En raison de l'absence de parti pris fort, l'expérience vendeur n'est pas optimale et l'expérience client est moins sécurisée (fraudes et contrefaçon).

Marketplace : l'e-commerce de demain

Ce qu'il faut retenir de cet exemple, c'est la différence fondamentale entre une Marketplace et un site de petites annonces : si leur objectif est le même, à savoir faciliter la mise en relation entre vendeurs et acheteurs, leurs approches sont complètement différentes sur l'expérience d'achat, c'est-à-dire sur la confiance et sur l'intégration des mécanismes d'achat : paiement, catalogue, service client.

LES VENDEURS

Les vendeurs sont présents sur les Marketplace pour vendre leurs produits et/ou leurs services. En fonction du type de Marketplace, ces vendeurs peuvent être des vendeurs non professionnels ou professionnels (commerçants, fournisseurs, grossistes, distributeurs, marques,...).

Pour les vendeurs, **l'intérêt principal d'une Marketplace reste bien entendu d'accéder à un trafic important pour augmenter les ventes et acquérir de nouveaux clients.** Une Marketplace est un excellent canal marketing qui leur permet notamment de baisser les coûts :

- de prospection commerciale
- de gestion et d'animation des partenaires
- de promotion...

Mais les avantages procurés par une Marketplace ne se limitent pas au marketing, ils touchent également les coûts techniques :

- Coûts d'infrastructure et de maintenance
- Coûts de traitement des commandes
- Coûts de gestion du catalogue

Marketplace : l'e-commerce de demain

Dans ce contexte, le vendeur peut plus facilement se consacrer à son métier, à savoir vendre les meilleurs produits aux meilleurs prix avec le meilleur service.

Enfin, les Marketplace intéressent beaucoup les acteurs qui traditionnellement ne vendaient pas directement aux consommateurs sur Internet, comme les marques ou les enseignes physiques qui y trouvent clef en main un **formidable canal de vente directe au service de leur stratégie cross canal**.

LES ACHETEURS

Tout comme les vendeurs, les acheteurs peuvent être **des particuliers ou des entreprises**. Dans les deux cas, la Marketplace est le meilleur endroit pour trouver une vaste sélection de produits proposés par une diversité de vendeurs, procurant ainsi aux acheteurs de **nombreux avantages** :

- un **gain de temps** dans leurs recherches grâce à la centralisation des produits et au panier unique
- des **économies** grâce à la possibilité de comparer les prix (résultant de la libre concurrence inhérente à toute Marketplace)
- pour les entreprises, plus spécifiquement, passer par une Marketplace s'inscrit clairement dans une stratégie d'**optimisation de la fonction achat** (matières premières, produits finis, services) car cela permet :
 - ✓ des achats centralisés
 - ✓ des achats groupés
 - ✓ une réduction des coûts de recherche
 - ✓ une réduction des coûts de commande (automatisation)
 - ✓ un accès à un plus grand choix de fournisseurs
 - ✓ une facilitation de la mise en concurrence.

Marketplace : l'e-commerce de demain

D'autres facteurs sont aussi essentiels dans la volonté d'un acheteur de passer par une Marketplace en ligne: la sécurité et la confiance. Certains opérateurs se positionnent en tant que tiers de confiance et fournissent un cadre légal dans lequel se déroulent les transactions, qu'il s'agisse de paiement, de livraison ou de service client.

ACTEURS SECONDAIRES

Les acteurs secondaires sont tous les acteurs qui gravitent autour des Marketplace et qui se placent en intermédiaires entre les acheteurs, l'opérateur et les vendeurs.

Il en existe plusieurs types :

- Les services qui servent à gérer la présence d'un vendeur sur plusieurs Marketplace en **agrégant ses flux produits**
- Les **brokers/comparateurs** pour trouver les meilleurs produits/prix
- Les **services de logistique** pour les vendeurs.

Il est très important d'avoir à l'esprit que **ces acteurs n'ont en aucun cas la faculté de constituer un socle technique sur lequel bâtir une place de marché**. Ils demeurent un outil ou un service de la chaîne de la valeur mais sont tout à fait substituables.

2. FONCTIONNEMENT ET BÉNÉFICES DES MARKETPLACE

2.1 TYPOLOGIES DES MARKETPLACE

Le terme de « Marketplace » recouvre une grande variété de formes, il existe des Marketplace :

- **B2B** : Business To Business
- **B2C** : Business To Consumer
- **C2C** : Consumer To Consumer

Sur lesquelles s'échangent :

- Des **produits physiques** (plateformes d'e-commerce)
- Des **produits immatériels** (logiciels, applications mobiles)
- Des **services**

Au sein de celles-ci il faut distinguer les approches:

- **généralistes** : elles offrent une vaste de gamme de produits dans de nombreuses catégories
- **verticales** : elles se concentrent sur un secteur d'activité particulier.

Le statut de l'opérateur a aussi son importance puisqu'il existe des Marketplace:

- **hybride**: l'opérateur est lui même e-commerçant
- **pure player**: l'opérateur est purement intermédiaire

LES MARKETPLACE B2B

Les Marketplace B2B sont des plateformes sur lesquelles les fabricants, fournisseurs, distributeurs et exportateurs viennent commercer avec les entreprises qui désirent se fournir en matières premières, en produits finis ou encore en services. Sur ces sites, les acheteurs peuvent chercher soit par types de produits soit directement dans des listings de fabricants.

La grande promesse des Marketplace B2B est de **simplifier tout ce qui touche aux achats**. Les processus d'achat en entreprises sont bien souvent des processus compliqués qui impliquent de nombreux aller-retour entre acheteurs et vendeurs et des négociations permanentes. Tout cela passe par d'innombrables échanges de mails, appels téléphoniques et rencontres en face-à-face très chronophages.

En centralisant les offres des fournisseurs et les demandes des entreprises sur une Marketplace unique, **l'opérateur fluidifie ces échanges** en apportant de la transparence au processus. Le pôle achats d'une entreprise peut beaucoup plus facilement chercher et **mettre en concurrence des fournisseurs** et, du côté des fournisseurs, la Marketplace constitue une belle vitrine pour se faire connaître de nombreuses entreprises et s'ouvrir de nouveaux marchés.

Au niveau des services offerts, les Marketplace B2B se différencient des Marketplace B2C sur plusieurs points. Tout d'abord sur les fonctionnalités liées à la confiance. Lorsqu'un particulier se fait escroquer sur une Marketplace B2C ou C2C, les impacts sur sa vie personnelle sont en général limités. Lorsqu'il s'agit d'achats B2B les conséquences peuvent être beaucoup plus désastreuses pour la survie même de l'entreprise. Un trou dans la trésorerie et c'est l'activité entière qui peut être mise en péril.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Pour renforcer cette confiance, **les opérateurs B2B mettent en place un certain nombre d'outils** destinés à certifier les fournisseurs. Ce sont des fonctionnalités classiques de notation par les clients sur la rapidité, l'état des produits reçus, la relation client, ou de notation par l'opérateur en fonction du nombre de litiges, de leur taux de résolution, du nombre d'années de présence, du portfolio clients etc..., mais aussi des certifications plus poussées.

Sur la Marketplace Global Sources, la **vérification des fournisseurs** peut aller très loin: les "Verified Suppliers" sont des fournisseurs qui ont reçu au moins 3 visites des inspecteurs de Global Sources, le "credit check" est un audit financier portant sur 13 facteurs clefs et mené par Sinotrust et First Advantage, deux cabinets spécialisés en Asie, et enfin le "Supplier Capability Assessment" est un audit des capacités de production du fournisseur (état des usines, performance des chaînes de production, qualité des biens produits).

Toutes les Marketplace B2B n'offrent pas ce niveau de certification, mais la majorité d'entre elles éduque les acheteurs à détecter les bons fournisseurs. Cette vérification passe par de bonnes « business practices », comme vérifier les données fournies par le fabricant, vérifier les contacts qu'il donne sur sa fiche et communiquer en direct avec lui, insister sur les clauses de retour produits en cas de produits défectueux, passer par des organismes de certification tiers etc...

Le système de paiement est un autre aspect crucial de ces Marketplace. Les Marketplace B2B ont moins la capacité d'imposer leur propre système de paiement que leurs homologues B2C ou C2C. La variété de la provenance des différents fournisseurs (Inde, Chine, Asie du Sud Est...) fait que l'opérateur peut difficilement imposer son propre système de paiement centralisé. Dans la très grande majorité des cas, les acheteurs et les vendeurs s'entendent pour utiliser la méthode de paiement qui les

Marketplace : l'e-commerce de demain

arrange. Même sur Alibaba, qui a pourtant développé son système en interne (AliPay, l'équivalent de Paypal), les clients peuvent choisir d'autres moyens de paiement. Le conseil des opérateurs reste de passer par des tiers de confiance, appelés « escrow services », qui garantissent les transactions.

Malgré toutes ces précautions, les fraudes restent possibles sur ces Marketplace. De nombreuses arnaques sont venues, par exemple, entacher la réputation d'Alibaba ces dernières années. Il faut d'ailleurs reconnaître que la séparation entre Marketplace et listing de fournisseurs est parfois mince dans le monde B2B. Beaucoup de ces sites permettent aux acheteurs de trouver des fournisseurs (mise en relation) mais leur rôle d'opérateur et le niveau de service offert aux différents participants sont parfois limités, ce qui les rapproche davantage d'annuaires en ligne.

Concernant les principaux acteurs de ce milieu, on note qu'il existe beaucoup de Marketplace qui mettent en relation des entreprises occidentales avec les fournisseurs asiatiques. Leur offre, très vaste, contient très majoritairement des produits finis, et ce dans toutes sortes de catégorie : jouets, électronique, accessoires animaux, équipements sportifs, fourniture de bureau, vêtements etc.

- Alibaba.com : la plus importante Marketplace B2B spécialisée dans les fournisseurs asiatiques
- Made-in-china.com : le second plus grand listing de fournisseurs derrière Alibaba
- Global Sources: qui se différencie par son très haut niveau de vérification des fournisseurs
- Indiamart et Tradeindia, spécialisés dans le sous-continent Indien
- Ec21: la Marketplace B2B Coréenne

Mais les fournisseurs des autres continents ont aussi leurs espaces :

Marketplace : l'e-commerce de demain

- Kellysearch et ThomasNet, les plus importantes Marketplace de fournisseurs Nord-Américains
- TradeKey, très bien implantée en moyen orient
- Solostocks en Espagne
- Exportpages, une Marketplace Allemande destinée au marché Européen
- MFG

Comme nous l'expliquions, les Marketplace de produits "stratégiques" sont moins courantes. Quelques exemples:

- Chembargains, spécialisée dans les produits chimiques, plastiques et pharmaceutiques
- Metal supplier online, spécialisé dans le metal

LES MARKETPLACE B2C/C2C

Les plateformes B2C **mettent en relation** les **vendeurs professionnels** avec leurs clients finaux, c'est-à-dire le **grand public**. Ces Marketplace proposent très souvent aussi un espace C2C sur lequel les particuliers vendent leurs biens à d'autres particuliers.

Les acteurs les plus connus sont les plateformes d'e-commerce généralistes comme Amazon, Fnac.com, Pixmania et Priceminister, mais **il existe de multiples Marketplace B2C et C2C dans de nombreux domaines autres que l'e-commerce**

MARKETPLACE DE BIENS PHYSIQUES, DEMATERIALISES ET DE SERVICES

Depuis le début de l'ouvrage, la majorité des exemples donnés concerne des plateformes sur lesquelles les participants s'échangent des biens physiques, mais se contenter de celles-ci serait réducteur puisqu'il existe quantité de Marketplace pour les services et les biens « immatériels ».

Prenons l'exemple des Marketplace mobiles. L'**appstore** d'Apple répond à la définition de Marketplace puisque c'est une plateforme où les développeurs viennent vendre leurs applications aux consommateurs dans un cadre défini par Apple : système de recherche d'applications, les classements, téléchargements directement sur leur logiciel. Apple leur fournit également un ensemble d'outils et de services pour faciliter la création de leurs applications et leur vente : environnement de développement informatique, soutien technique, outils promotionnels, système de paiement intégré, réseau publicitaire.

iTunes est aujourd'hui la première Marketplace de produits culturels dématérialisés (Livres, Musique, Films et Jeux Vidéo) et l'Appstore, de logiciels (25 milliards d'applications téléchargés en mars 2012). Des applications comme Instagram ou le jeu vidéo Angry Birds n'auraient jamais pu connaître un succès aussi grand et aussi rapide sans la puissance de l'opérateur Apple et du formidable écosystème qu'il a mis en place.

Depuis quelques années, les Marketplace dédiées aux **applications mobiles**, (Android Market, Windows Market, GetJar) , aux **logiciels** (Google Play), au **Cloud computing** (SalesForce) se multiplient, ce modèle de distribution prend d'ailleurs le pas sur le modèle classique de logiciels sous boîtes vendus dans les magasins « traditionnels ». Le modèle de la Marketplace a ouvert d'immenses possibilités pour les

Marketplace : l'e-commerce de demain

développeurs indépendants dont l'activité professionnelle ne se situe pas forcément dans de grandes régions technologiques, ils peuvent maintenant toucher des marchés jusque là difficilement accessibles pour eux.

Il existe également un courant important de Marketplace de **services B2C, C2C** dans :

- l'éducation (mise en relation professeurs et élèves) : tutorspree.com
- le covoiturage: covoiturage.fr
- les services à la personne (baby sitting, soutien scolaire, aide ménagère): Jobla.fr, Zenanny.com
- les activités culturelles et touristiques : Gidsy.com, Wondercity.com
- les petits boulots : TaskRabbit, Odesk
- le juridique : avocats, conseils financiers: Wengo.fr
- le graphisme : 99designs
- ...

Mais aussi de **services destinés aux professionnels (B2B)** :

- Ariba : optimisation des ventes, des achats et de la finance en entreprise
- nsicindia : études sectorielles de marché (Inde)
- supplyon : optimisation des chaînes logistiques
- ...

Positionnées entre les Marketplace de services et les Marketplace d'e-commerce, de plus en plus de plateformes permettent aux particuliers de louer leurs biens à d'autres particuliers :

- location d'appartements, secteur qui connaît un très fort développement : AirBnb, 9flats

Marketplace : l'e-commerce de demain

- location de biens personnels (outillage, vêtements, jeux...): Zilok, eLoue
- location de voiture : zipcar
- ...

Les Marketplace **ne sont pas restreintes à l'échange de biens**, loin de là. Comme nous venons de le voir, de nombreux sites se spécialisent dans l'échange de services et de logiciels. Mais à l'opposé des grandes Marketplace généralistes d'e-commerce, la majorité de ces sites sont dits "verticaux", c'est à dire spécialisés dans un secteur particulier.

MARKETPLACE GENERALISTES ET VERTICALES

Au sein des Marketplace on distingue celles dites généralistes et les verticales.

LES MARKETPLACE GENERALISTES

Elles proposent une **gamme de produits ou de services très large**. C'est la stratégie adoptée par des sites comme Amazon, Pixmania, Priceminister, Fnac. Sur ces Marketplace d'e-commerce, de nombreuses catégories sont accessibles : appareils-photos, informatique, électroménager, maison, bricolage, jouets, puériculture, téléphonie, bagagerie, livres et bien plus encore. Ces magasins en ligne sont de **véritables galeries marchandes** sur lesquelles le consommateur trouvera tout ce dont il a besoin.

Cette approche généraliste se retrouve aussi dans le B2B, Alibaba et Global Sources proposent des millions de références au travers de millions de fournisseurs. Les Marketplace software comme le Google Play où tous les éditeurs peuvent venir vendre leurs logiciels (quelle que soit la catégorie: jeux, productivité, logiciel d'entreprise, de retouche

Marketplace : l'e-commerce de demain

photo etc...) sont également qualifiés de généralistes. En proposant ce choix immense, ces Marketplace veulent **s'imposer comme des "one stop shop"**, des lieux privilégiés où les internautes s'arrêtent pour acheter.

LES MARKETPLACE VERTICALES

Elles **se spécialisent** au contraire dans une **catégorie d'objets**, dans un **secteur d'activité**. Il existe des centaines de Marketplace de niche qui ne s'intéressent qu'à un seul domaine. Citons par exemple Etsy, la Marketplace spécialisée dans l'artisanat, Green Republic, une française qui se concentre sur les produits bio et équitables, autoscout24 dédiée aux automobiles ou encore Art.sy qui met en relation collectionneurs d'art et artistes du monde entier.

Mise à part la taille du catalogue et de l'offre, les Marketplace généralistes et verticales ont chacune leur proposition de valeur qui se différencie par:

- l'approche marketing/communication
- les outils et fonctionnalités proposées aux vendeurs et acheteurs

L'approche marketing/communication

L'approche marketing/communication est la **différence la plus visible entre les Marketplace généralistes et les Marketplace verticales**.

Là où les généralistes comme Amazon ou Fnac doivent proposer une expérience utilisateur unique sur l'ensemble des catégories, les verticales adaptent leur design et leur ton en accord avec le secteur qu'elles représentent. Ainsi, sur une Marketplace bio comme Green Republic, le design, les couleurs, la mise en valeur des arguments "éco-responsables" font rapidement comprendre à l'utilisateur la thématique

Marketplace : l'e-commerce de demain

de la Marketplace. Leur provenance et leur méthode de fabrication apparaissent clairement sur les fiches produits et sont mieux mis en avant. Sur Amazon, cette différenciation n'est pas possible et la fiche produit d'un DVD est quasi-identique à celle d'un bijou.

L'expérience d'achat est un critère non négligeable dans l'e-commerce, notamment pour les produits haut de gamme comme la bagagerie de luxe, les montres, les chaussures etc... Leur mise en avant par un design adapté et par de belles photos joue un rôle dans l'impulsion d'achat de l'internaute. Certaines fonctionnalités comme les photos 360 degrés ou en très haute définition améliorent d'ailleurs les taux de conversion. Un site spécialisé dans l'automobile proposera une expérience différente de celle d'un site spécialisé dans les bijoux ou la puériculture, ce qu'une Marketplace généraliste ne peut pas proposer.

Un autre aspect qui distingue les Marketplace verticales et généralistes est la notion de communauté, et c'est essentiel. Les Marketplace spécialisées s'adressent avant tout à des communautés d'acheteurs qui ont leurs propres codes et leur propre vocabulaire. La communication doit donc être adaptée à chacune de ces communautés. Avec l'avènement des réseaux sociaux, cet aspect n'est plus à négliger. Les communautés d'internautes peuvent maintenant partager beaucoup plus facilement. Le bouche-à-oreille est plus efficace avec Facebook et Twitter : ces canaux marketing sont devenus de véritables forces pour ce type de Marketplace. On peut ajouter d'ailleurs que le véritable commerce communautaire ou le social commerce trouvera sa réalité sur ces Marketplace verticales.

Les outils et fonctionnalités

Autre point différenciant, les outils et fonctionnalités proposés aux acheteurs et vendeurs de la Marketplace. Amazon offre à tous les

Marketplace : l'e-commerce de demain

vendeurs de la Marketplace leur espace de gestion et celui-ci est identique quel que soit le secteur d'activité. De même que les Marketplace verticales personnalisent leur expérience d'achat, elles offrent de même des outils spécifiques aux vendeurs et aux acheteurs.

Ainsi sur Cafepresse, Marketplace spécialisée dans la vente de tee-shirts, les vendeurs bénéficient non seulement d'une vitrine personnalisable mais également d'un outil de design pour créer leurs propres tee-shirts en ligne et d'un service "d'impression à la demande" qui imprime automatiquement les tee-shirts selon les commandes reçues.

Les Marketplace verticales "non e-commerce" fonctionnent d'ailleurs sur ce principe de spécialisation. Sur Edufire les professeurs donnent des cours en direct à des élèves grâce à un module vidéo propriétaire et organisent leur emploi du temps avec un agenda intégré. Sur les Marketplace dédiées aux services à la personne, des outils facilitent la déclaration administrative des travailleurs et l'utilisation des chèques emploi service pour les consommateurs. Art.sy, une Marketplace dédiée à l'art, met en relation artistes et acheteurs via un algorithme (The Art Genome Project) qui analyse précisément les goûts des acheteurs.

Comme on le voit à travers ces exemples, **l'expérience d'achat et les outils spécialisés sont des valeurs ajoutées sur lesquelles les Marketplace verticales comptent pour attirer des utilisateurs**. Elles doivent innover et développer plus de services spécialisés pour lutter contre les géants que sont Amazon ou eBay qui en offrant une très large gamme de produits au détriment d'une expérience d'achat personnalisée, s'octroient plus de marge de manœuvre sur les prix et jouent sur l'aspect pratique de pouvoir "tout trouver".

MARKETPLACE HYBRIDES ET PURE PLAYERS

Enfin, une dernière distinction à faire dans cette profusion de formes de Marketplace concerne la nature de l'opérateur. Dans l'univers des Marketplace il existe principalement 3 types d'opérateurs:

- les **opérateurs hybrides** : ce sont des opérateurs qui vendent eux-mêmes des produits ou des services sur leur Marketplace. Ils gèrent la Marketplace et, en même temps, ils y ont une activité de vente. Exemple: Fnac.com, Mistergooddeal, Galeries Lafayette, Darty qui sont e-commerçants et opérateur de Marketplace, Google ou Apple qui vendent leurs propres logiciels sur leurs Marketplace (Google Market, Mac Store).
- les **opérateurs « pure players »** : ce sont des opérateurs qui se positionnent dès le départ comme intermédiaires entre vendeurs et acheteurs, et uniquement comme tels. Contrairement aux opérateurs hybrides, les pure players n'ont pas d'activité de vente qui rentre en concurrence avec les vendeurs de leur Marketplace. Exemples : Priceminister, Etsy, Alibaba, Godsavethekids dans l'e-commerce ; Airbnb, Tutorspree ou Wengo pour les services.
- Des **consortiums d'acheteurs ou de vendeurs**. Il s'agit de regroupements d'acheteurs ou de vendeurs qui s'unissent pour créer un espace d'échange. Généralement très orienté B2B. Exemples: Hubwoo, Elemica, gentric (supply chain/procurement).

Sur les Marketplace hybrides telles Fnac.com ou Amazon, les vendeurs tiers peuvent se retrouver en compétition directe l'opérateur. La différence majeure étant que les opérateurs ont le pouvoir de mieux mettre en avant leurs propres offres. Pour autant, pour réussir sa Marketplace, un opérateur ne doit pas concevoir son intérêt comme se faisant au détriment des vendeurs ou des clients.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Comme nous le verrons plus loin, **il est essentiel de construire sa Marketplace sur un principe de fonctionnement gagnant/gagnant/gagnant**. Ainsi, il arrive que des vendeurs tiers soient mis en avant malgré le fait qu'ils sont en concurrence frontale avec l'opérateur, le plus souvent parce qu'ils sont à la fois très bien placés en prix et proposent un haut niveau de service. Pour l'opérateur, mieux vaut toucher une commission sur la vente réalisée par un tiers (souvent supérieure à sa marge brute) que perdre le client ou le conserver au détriment de ses marges.

La position des opérateurs hybrides est donc plus sensible car elle est soumise à des conflits d'intérêts, contrairement aux opérateurs pure players qui se positionnent uniquement en tant qu'intermédiaires. Il est nécessaire de trouver le bon équilibre entre taux de commission sur les produits vendus par les partenaires sur la Marketplace et les taux de marge moins les coûts variables sur les produits vendus en direct. Le succès de la Marketplace en dépend comme l'ont démontré Fnac.com et Amazon qui ont réussi à trouver le bon équilibre.

Marketplace : l'e-commerce de demain

ÉTUDE DE CAS : COMMENT APPLE A REINVENTE LE MODELE DE LA MARKETPLACE DES APPLICATIONS MOBILES.

Aux yeux de beaucoup, la raison du succès d'Apple dans la téléphonie mobile réside dans son smartphone révolutionnaire: l'iPhone. Certes, ce terminal mobile est à la source de la réussite de la firme américaine sur ce marché, mais tout aussi importante a été son approche pour sa Marketplace d'applications.

Apple n'a pas inventé le concept d'application mobile, elles existaient bien avant la création de l'Appstore d'Apple et étaient déjà accessibles via des Marketplace.

Historiquement, ces Marketplace étaient gérées par les opérateurs téléphoniques (comme Orange) et les constructeurs (Nokia) mais elles n'ont jamais connu la réussite de l'Appstore : en à peine 3 ans, plus de 500 000 applications ont été mises en ligne par des développeurs et elles ont été téléchargées plus de 18 milliards de fois par les possesseurs d'iPhone.

L'explosion de ce marché, qui pesait 1.7 milliard de \$ en 2009 et près de 4.5 milliards en 2011, n'est pas uniquement due aux innovations apportées par l'iPhone et à ses excellentes ventes, mais aussi à l'approche radicalement différente adoptée par Apple pour sa Marketplace, notamment sur l'offre de services aux développeurs, sur l'amélioration du canal de distribution et sur le partage des revenus avec les vendeurs d'applications.

L'environnement de développement. Les Marketplace gérées à l'origine par les opérateurs étaient véritablement pénalisantes pour les développeurs : technologies difficiles à maîtriser, API très chers

Marketplace : l'e-commerce de demain

d'accès, environnements de développement peu attractifs etc... Pour exprimer l'équivalent en version e-commerce, c'est un peu comme si Amazon rendait la création de ses boutiques et catalogues produits peu intuitive et très compliquée pour ses vendeurs.

Apple a pris le contre pied en proposant un environnement de développement très encadré, un langage de programmation beaucoup plus accessible et un ensemble d'API, quasi gratuites, destinées à faciliter le travail des développeurs. Ceux-ci peuvent désormais créer des applications d'une qualité très supérieure et beaucoup plus rapidement que sur les plateformes des opérateurs.

Un **canal de distribution efficace**. Deuxième facteur décisif, l'efficacité du canal de distribution. Afin de pouvoir télécharger des applications, l'utilisateur doit pouvoir y être confronté, et cela se déroule sur la vitrine de la Marketplace.

Auparavant, ces Marketplace étaient peu visibles sur les téléphones mobiles. Les opérateurs et les constructeurs préféraient mettre en avant leurs propres applications pré-installées au détriment de celles produites par les développeurs tiers. Cette situation bridait forcément le nombre de téléchargements possibles : le canal de distribution était biaisé tant du côté développeur d'applications que du côté consommateur.

Un des seuls moyens de promotion disponible était la publicité en dehors des Marketplace. C'est pour cela, par exemple, que les publicités télévisuelles pour les sonneries, fonds d'écran et autres jeux étaient si nombreuses il y a quelques années encore ("téléchargez le jeu en envoyant 1234 par sms").

Pour reprendre l'analogie avec une Marketplace d'e-commerce, c'est comme si Amazon ou Fnac.com proposaient une Marketplace mais

Marketplace : l'e-commerce de demain

cachaient les produits des vendeurs au bénéfice de leurs propres produits.

Là encore, Apple a changé la donne en donnant un maximum de visibilité aux applications de ses développeurs tiers via son Appstore. L'icône de l'appstore est accessible très facilement sur l'iPhone et le constructeur met très bien en valeur les applications phares via ses classements de téléchargements.

Même la promotion de cette Marketplace a été soignée puisque de nombreux spots publicitaires la vantent auprès du grand public, avec le fameux "Il y a aussi une application pour cela".

Cette promotion des applications a clairement été bénéfique pour les développeurs tiers, puisqu'une véritable économie s'est créée autour des applications. De plus en plus d'éditeurs vivent uniquement grâce à cette Marketplace qui est devenue un canal de distribution très efficace.

Le dernier point crucial qu'a complètement changé Apple, c'est le **partage des revenus avec les développeurs**.

Sur les Marketplace de constructeurs et opérateurs pré-2008, le partage de revenus en vigueur était typiquement de 70% pour l'opérateur de la Marketplace et de 30% pour les éditeurs/développeurs, ces derniers étant donc très clairement lésés.

C'est pour cette raison, notamment, que les premiers appstores étaient remplis d'applications qui présentaient peu d'intérêt, comme les sonneries, les applications potaches, les tests de compatibilité etc... Le partage des revenus était en effet tellement défavorable aux développeurs que ceux-ci étaient réduits à vendre des applications peu onéreuses à produire.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Sur l'Appstore, le partage des revenus s'est clairement rééquilibré en faveur des développeurs puisqu'il est dorénavant de 70% pour ces derniers, Apple prenant une commission de 30% sur les revenus générés via sa plateforme.

Conclusion: la Marketplace d'Apple a ses détracteurs, tout n'y est pas parfait, mais on ne peut lui retirer le mérite d'avoir fait exploser un marché. Alors que les opérateurs avaient dans leurs mains un fort potentiel économique, leurs conditions trop contraignantes n'ont pas favorisé les éditeurs tiers.

Cet exemple illustre bien l'importance d'une relation gagnant-gagnant-gagnant (vendeur, opérateur et client) sur une Marketplace. En améliorant leur visibilité, leur canal de distribution et le partage de revenus, Apple a su fédérer de nombreux développeurs qui peuvent vivre de leur activité sur iPhone, avec pour conséquence un nombre accru d'applications de qualité qui, à leur tour, attirent de plus en plus de clients : c'est la dynamique idéale d'une Marketplace.

2.2 BUSINESS MODEL DES MARKETPLACE

LA COMMISSION SUR VENTE

Le modèle de revenus principal d'une Marketplace est celui de la **commission sur vente**.

C'est le modèle classique des Marketplace, le modèle le plus répandu. Il peut très logiquement revendiquer le titre d'apporteur d'affaires. La vente ayant lieu sur la vitrine de l'opérateur, grâce à un visiteur qu'il a apporté, il se rémunère en prélevant une commission sur la transaction (généralement un pourcentage). C'est un modèle gagnant/gagnant/gagnant :

- **Gagnant pour le client**, qui a pu trouver son produit ou son service et effectuer sa transaction dans un environnement familier et sécurisé ;
- **Gagnant pour le vendeur**, qui a ouvert un nouveau canal de vente sans risque, puisque les frais d'infrastructures techniques et marketing sont intégralement pris en charge par l'opérateur ;
- **Gagnant pour l'opérateur**, qui s'assure la fidélité de ses clients en proposant plus de produits, plus de prix, plus de recommandations ... Le tout en mutualisant ses coûts sans risque de stock et de logistique. Il s'assure ainsi un chiffre d'affaire additionnel et rentable : sur un bon modèle de Marketplace, le taux de commission perçu est souvent supérieur à la marge sur coûts variables de distributeur classique.

Mais ce modèle de partage de revenus entre l'opérateur et le vendeur n'est **pas la seule source de revenus pour l'opérateur**. Comme nous l'avons vu précédemment, une Marketplace est un écosystème dans lequel le vendeur bénéficie de différents services qui lui sont souvent facturés.

LES ABONNEMENTS PROFESSIONNELS

Sur certaines Marketplace, à partir d'une certaine quantité de stocks ou d'un certain volume de ventes, le vendeur passe dans la catégorie « professionnel » et doit s'acquitter d'un abonnement mensuel. Ce statut de vendeur « professionnel » lui confère d'autres avantages comme, par exemple, une meilleure visibilité dans les résultats de recherche, l'accès à un tableau de bord de son activité, l'accès à des API pour automatiser tout ou partie de ses flux (commandes, stocks, messagerie,...), la réduction de certains coûts (comme les frais fixes de mise en vitrine) etc.

LA PUBLICITE

Dans la majorité des cas, une Marketplace a pour objectif de drainer un maximum de visiteurs et de faire en sorte que son trafic soit le plus important possible. De nombreuses Marketplace à fort trafic se monétisent donc également via un affichage publicitaire : publicités produits, bannières, partenariats marques.

Il est intéressant de constater la diversité des sources de revenus possibles dans le modèle de la Marketplace. Le modèle de Marketplace est un **modèle à géométrie variable** : les flux de revenus proviennent non seulement de l'activité cœur qui est la mise en relation entre vendeurs et acheteurs, mais aussi des services complémentaires proposés aux vendeurs.

Tout l'enjeu dans la stratégie de monétisation de la Marketplace est d'**identifier les flux de revenus les plus pertinents** et de les optimiser. Il est important dans la définition de sa stratégie et dans la construction de sa Marketplace que l'opérateur ait bien l'idée de construire un modèle qui soit gagnant pour l'ensemble des intervenants : clients, vendeurs, opérateurs et aussi les autres partenaires.

2.3 BÉNÉFICES DU MODÈLE DE MARKETPLACE DANS L'E-COMMERCE D'AUJOURD'HUI

La Marketplace est un modèle particulièrement bien adapté à l'e-commerce. Non seulement elle s'impose comme une bonne solution aux problématiques de découverte de produits et de confiance pour les consommateurs, mais c'est aussi un modèle qui **s'adapte bien à la spécificité de la vente sur Internet pour les commerçants, les marques et les autres distributeurs.**

Tous les acteurs de la chaîne de valeur que nous avons cités (l'opérateur, les acheteurs et les vendeurs) y trouvent un intérêt. Le modèle est gagnant - gagnant - gagnant. Grâce aux mécanismes mis en place sur une Marketplace, les échanges entre les différents acteurs de l'écosystème sont plus fluides et de nombreuses problématiques auxquelles ils font face trouvent une solution.

2.3.1 BÉNÉFICES POUR LES OPÉRATEURS

L'opérateur est le chef d'orchestre de la Marketplace, c'est lui qui définit le niveau de service offert à ses vendeurs, le niveau de contrôle qu'il impose lors des transactions et du paiement. Il doit composer subtilement avec ces différents ingrédients pour que les transactions se déroulent le mieux possible du côté des acheteurs et des vendeurs. Les bénéfices perçus par l'opérateur peuvent être **directs ou indirects** et ils varient selon qu'il est un opérateur hybride ou pure player.

OPERATEURS HYBRIDES

Pour rappel, les opérateurs hybrides sont des e-commerçants soit pure player web (RueDuCommerce, Pixmania, Amazon,...) soit « brick and mortar » (Fnac.com, Wal- Mart, Best Buy,...) qui ouvrent une Marketplace en complément de leur propre activité de vente en ligne.

Ces acteurs connaissent eux-mêmes très bien les problématiques de construction de marque et de trafic, et ils supportent déjà tous les coûts inhérents à l'activité d'e-commerce : relations fournisseurs / distributeurs, gestion logistique, gestion de la relation client, infrastructures IT, animation marketing et commerciale, acquisition de trafic...

Dans ce contexte, **le lancement d'une Marketplace devient incontournable** car c'est le seul moyen de capitaliser sur cet existant pour **développer son activité et rentabiliser ses investissements**. La désintermédiation qui est au cœur du modèle de Marketplace permet de réellement **réduire la chaîne de valeur** et bénéficier pleinement des apports d'Internet.

Concrètement, la création d'une Marketplace répond à trois besoins principaux : **l'élargissement de l'offre produits, l'amélioration du service aux clients et surtout l'amélioration de sa rentabilité** grâce notamment à la mutualisation des coûts (plateforme technique et coûts marketing), et, pour les enseignes physiques, la **mise en place d'une vraie stratégie cross canal**.

Marketplace : l'e-commerce de demain

ELARGISSEMENT DE L'OFFRE PRODUIT

Un des principaux avantages des sites d'e-commerce par rapport à leurs équivalents physiques est de pouvoir proposer des catalogues produits bien plus fournis. Au début d'Amazon Jeff Bezos en faisait d'ailleurs un argument commercial clef : Amazon était la librairie la plus complète au monde et aucune librairie physique ne pouvait proposer autant de choix.

L'argument était imbattable, même si la concurrence faisait remarquer qu'Amazon n'avait pas tous les ouvrages en stock : il ne faisait en réalité qu'afficher le catalogue et comme dans une librairie normale commandait aux distributeurs les livres que les internautes lui réclamaient.

Le secteur a depuis évolué et il est vrai que les principaux e-commerçants proposent maintenant un choix et une rapidité de livraison difficiles à battre pour les commerçants traditionnels. La taille du catalogue est devenu un avantage concurrentiel certain. Les internautes vont prioritairement sur Amazon, Priceminister ou la Fnac car ils savent qu'ils ont de grandes chances d'y trouver ce qu'ils cherchent.

Mais **pour un e-commerçant, étendre son catalogue en direct, tester ou ouvrir des nouvelles catégories de produits n'est pas facile**. Il faut trouver les bons fournisseurs, passer les commandes, au début sur de faibles volumes ce qui n'est pas très avantageux au niveau des prix, mettre en place la logistique et les espaces de stockage, faire le bon sourcing produits pour être sûr d'avoir ce que les consommateurs attendent. Plutôt que de tout internaliser, **ouvrir une Marketplace constitue la seule vraie alternative efficace et rentable**.

Pour un opérateur hybride, ouvrir une Marketplace permet de laisser à la charge des vendeurs tiers toutes les tâches de sourcing, de logistique et de livraison. En échange, l'opérateur leur offre son trafic.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Cette stratégie a très largement été utilisée par les principales Marketplace hybrides. Ces dernières années lorsqu'Amazon a voulu ouvrir de nouvelles catégories telles que la puériculture ou les chaussures, plutôt que de distribuer lui même ces produits, il en a d'abord confié la tâche à des vendeurs spécialistes extérieurs. Pixmania, RueDuCommerce, Fnac.com ou CDiscount ont fait de même, ce qui leur a permis d'étendre très largement leur offre au delà de leur périmètre existant. A titre exemple, c'est la Marketplace de Fnac.com qui bien avant les magasins physiques a permis de vendre des jouets ou du petit électroménager.

Si cette stratégie semble de plus en plus évidente, il faut tout de même rappeler que lorsqu'Amazon a ainsi ouvert son trafic à d'autres vendeurs professionnels beaucoup prédisaient son échec. Donner la possibilité à un consommateur d'acheter un produit sur son propre site via un concurrent était une folie. Cette prise de risque a payé puisque c'est l'ouverture de sa Marketplace qui a permis à Amazon d'offrir autant de choix à ses visiteurs sans pour autant cannibaliser ses propres ventes.

Sans Marketplace, un e-commerçant n'est pas en mesure d'augmenter drastiquement et rentablement son catalogue de produits. Cela implique des investissements de sourcing, de stockage, de livraison qui ne peuvent être déployés rapidement. La Marketplace permet d'y parvenir rapidement et économiquement.

Grâce à sa Marketplace, Fnac.com est ainsi passé en quelques mois de moins d'une offre d'à peine 1 million de produits à près de 15 millions. Sur un modèle vertical de niche tel Green Republic (cf. Interview de son fondateur David Lozano), le saut a été de 3000 à plus de 24000 produits en à peine un an. **Plus de choix attire plus de clients donc plus de trafic et le trafic attire lui-même plus de vendeurs, instaurant ainsi un cercle vertueux.**

Marketplace : l'e-commerce de demain

Le second point sur lequel il est nécessaire d'insister est la sélection des vendeurs de la Marketplace. Certes, ouvrir son site à d'autres vendeurs facilite l'accroissement de l'offre, mais la quantité ne doit pas se faire au détriment de la qualité. Ainsi, pendant la phase de lancement, les opérateurs hybrides privilégient les vendeurs tiers reconnus et ils sélectionnent eux-mêmes ceux qui peuvent venir vendre sur la Marketplace. Dans un second temps, lorsque l'offre et la confiance sont établies, l'opérateur peut ouvrir petit à petit son espace à d'autres vendeurs moins reconnus mais avec toujours autant de contrôle qui doit être un maximum automatisé grâce à l'utilisation d'une plateforme technique de qualité.

Une Marketplace constitue donc une solution efficace pour étendre l'offre d'un opérateur e-commerçant et lui permettre d'ouvrir d'autres catégories de produits. Mais les bénéfices du modèle ne se limitent pas aux produits qu'il n'a pas en catalogue. Certains opérateurs hybrides autorisent ainsi les vendeurs tiers à vendre des produits que l'opérateur vend lui-même. Par exemple, sur Fnac.com, un client peut acheter un jeu vidéo soit directement via l'offre Fnac soit via un vendeur de la Marketplace dont les prix sont visibles sur la même fiche produit.

Quel est l'intérêt pour un e-commerçant de faire apparaître sur sa propre fiche produit les offres en provenance d'autres commerçants ?

- Tout d'abord, cela permet de **gérer efficacement les éventuelles ruptures de stock**. Si un produit n'est plus en stock chez l'opérateur, le client peut se tourner vers d'autres vendeurs qui l'ont en stock au lieu d'aller le chercher chez un concurrent. L'essentiel étant que pour côté client l'expérience d'achat et la sécurité restent les mêmes. Pour un client, acheter sur auprès d'un vendeur tiers c'est acheter chez l'opérateur. On achète sur Fnac.com, pas chez le vendeur ABC.

Marketplace : l'e-commerce de demain

- Il se peut aussi que le vendeur bénéficie de conditions d'approvisionnement plus avantageuses et puisse donc se montrer compétitif alors que pour faire de même l'opérateur devrait accepter de rogner sur ses marges de manière trop importante. La Marketplace peut donc aussi permettre à l'opérateur de **concentrer son sourcing sur des produits à plus forte rotation disposant de bonnes conditions d'achat** et libérer ainsi de la marge de manœuvre économique pour le développement de son site.
- Enfin, grâce à la Marketplace, les produits qui ne sont plus fabriqués ou en édition limitée et qui ne seront donc plus réapprovisionnés chez l'opérateur restent disponibles. Les vendeurs professionnels (ou non) prennent le relais de l'opérateur avec des offres neuves ou d'occasion.

Le choix et la disponibilité des produits en vitrine sont des enjeux cruciaux pour les e-commerçants. Un visiteur qui ne trouve pas le produit qu'il souhaite ou qui n'est plus en stock est un visiteur déçu et l'opportunité de vente est ratée. Surtout, c'est un client qui va aller prendre ses habitudes ailleurs, là où le produit est disponible, et il l'est forcément quelque part sur Internet. En mettant en place sa Marketplace, un opérateur hybride peut **limiter ces problèmes de choix et de disponibilité**.

COMMENT AMAZON A-T-IL OUVERT SA MARKETPLACE?

“Our vision was, we want to have a place with universal selection, and we didn't believe we could do universal selection without a whole bunch of third parties helping us.” Jeff Bezos (CEO, Amazon.com)

Très tôt, le fondateur d'Amazon a compris le rôle prépondérant des vendeurs tiers pour **réaliser sa vision de plus grand magasin en ligne du monde**. L'objectif était clair dès le départ : il s'agissait de pouvoir **offrir le plus grand choix possible aux consommateurs**. Conscient qu'il ne pourrait réaliser cet objectif avec un modèle d'e-commerce classique, il a, dès 1997, (soit deux ans après la création d'Amazon) ouvert les portes aux vendeurs extérieurs.

Amazon fut un précurseur dans de nombreux domaines, notamment celui de l'affiliation. En 1997 le site, qui ne vendait encore que des livres, créait l'« Amazon Associates program ». Innovant à l'époque, ce programme proposait aux propriétaires de sites Internet de promouvoir les produits Amazon directement sur leur site et d'être rétribués en cas de vente par une commission sur la transaction. Le programme existe toujours et a fait beaucoup d'émules. De nombreux sites proposent leur programme d'affiliation, devenu une méthode de vente très répandue sur Internet.

1999 fut une année très importante dans le processus de création de sa Marketplace avec les lancements successifs d'Amazon Auction et des zShops. Auction était la tentative de réponse à eBay sur le marché des enchères entre particuliers. Tout comme sur eBay, les internautes pouvaient mettre en vente leurs objets grâce à un système d'enchères. Mais le programme fut un échec pour Amazon qui le ferma dès l'année suivante.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Les zShops se rapprochaient déjà plus du format Marketplace que l'on connaît actuellement sur Amazon.

Le principe des zShops était d'offrir une Marketplace aux vendeurs particuliers et professionnels qui pouvaient vendre leurs produits sur Amazon.com. La principale différence avec le modèle actuel réside dans le fait que les zShops se trouvaient sur un espace à part entière. Les produits des vendeurs tiers n'étaient pas visibles sur les fiches des produits vendus par Amazon. Les zShops ne satisfirent pas totalement les clients d'Amazon. Grâce à une nouvelle approche, c'est finalement en 2000 que le programme « Marketplace » vit le jour, format qui fut cette fois-ci le bon.

Les échecs successifs d'Auction et des zShops furent simplement des étapes dans la recherche de la formule de Marketplace idéale pour Amazon.

"We launched auctions, and that didn't work. We launched Zshops, and that didn't work. And we finally launched Marketplace, which has morphed into Merchants, and Marketplace was very successful [...] The reason why Marketplace worked where auctions had not is because Marketplace was convenient, it was still one-click shopping. And our customers didn't want to do auctions. They were busy. They wanted to come in, find what they want, buy it, and go away." Jeff Bezos (CEO, Amazon.com)

En 2013, Amazon est l'opérateur hybride proposant le plus de choix à ses visiteurs. Des millions de références sont disponibles dans de nombreuses catégories : biens culturels, produits pour animaux etc. Un tel choix ne serait pas possible sans l'apport de la Marketplace. Les vendeurs de la Marketplace pèsent plus de 52% des produits vendus

Marketplace : l'e-commerce de demain

sur Amazon, et cela permet à Amazon de revendiquer le titre de plus grand magasin en ligne au monde.

MUTUALISATION DES COÛTS ET AUGMENTATION DE LA RENTABILITE

Pour un e-commerçant, lancer sa Marketplace en parallèle de sa propre activité de vente est aussi un formidable moyen de mutualiser les coûts : marketing, commerciaux, techniques...

La notion de mutualisation des coûts est une problématique centrale amenée à le devenir de plus en plus. Le métier d'e-commerçant est en grande partie un métier de génération de trafic : référencement naturel, payant, affiliation, publicité, réseaux sociaux, il doit être performant avec tous ces outils pour pouvoir attirer de nombreux visiteurs et les convertir en acheteurs.

Dans un environnement hyper-concurrentiel (80 000 sites d'e-commerce actifs en France) et où les plus gros sont toujours à un clic des plus petits, l'acquisition de trafic devient de plus en plus compliquée et coûteuse. Se hisser parmi les meilleures audiences peut prendre des années et nécessite des moyens considérables. Une fois l'audience construite, l'entretenir impose également des investissements importants. Même pour les petits e-commerçants spécialisés qui visent davantage un trafic qualifié que de masse, se positionner haut dans les moteurs de recherche est de plus en plus difficile.

C'est dans cette optique que la mutualisation des coûts marketing devient quasiment une obligation. En ouvrant une Marketplace, un e-commerçant met à disposition d'autres vendeurs cette visibilité et en partage les coûts via la commission prélevée sur chaque vente. Cela lui permet de maintenir sa dynamique de croissance de trafic. **C'est en**

Marketplace : l'e-commerce de demain

général sans risque pour les vendeurs tiers car ils ne paient que s'ils vendent, et sans risque pour l'opérateur car le coût marginal d'un vendeur supplémentaire est quasiment nul.

Cette logique de mutualisation des coûts s'applique tout autant aux coûts techniques. Même si, grâce aux nombreux logiciels et outils spécialisés, disposer d'une plateforme d'e-commerce est beaucoup moins coûteux qu'il y a quelques années, un haut niveau de personnalisation, de sécurisation et d'absorption des pics de trafic engendrent encore des coûts importants.

L'environnement technique d'un site d'e-commerce (du front-end au back-end), son marketing et sa commercialité font partie des facteurs clefs de succès. Si, pour des sites d'e-commerce de petite taille, l'externalisation de cette plateforme est envisageable (délégation e-commerce), pour les plus importants il est impensable de confier les clefs de sa boutique à des prestataires. Posséder sa plateforme et les compétences techniques adéquates en interne est vital sur le long terme. Une Marketplace permet dans cette situation de mutualiser les coûts engendrés par ce poste, mais aussi de mutualiser l'expertise technique acquise.

Ainsi, sur de nombreuses Marketplace, les vendeurs doivent s'acquitter d'un abonnement mensuel pour bénéficier du statut de vendeur professionnel et surtout avoir accès à des outils évolués de pilotage efficace de leur activité. Cela lui facilite la gestion des différents aspects de son cycle de vente : commandes, livraisons, retours produits, comptabilité...

L'opérateur a donc tout intérêt à posséder une technologie solide et évolutive qui sera clef dans le développement de l'activité de ses vendeurs partenaires et impactera donc directement ses marges. En effet, comparativement à une activité traditionnelle de vente en ligne, **les**

Marketplace : l'e-commerce de demain

revenus générés par l'activité d'une Marketplace sont à marge très élevée. Les analystes financiers estiment ainsi que les marges liées à l'activité Marketplace d'Amazon se situent aux alentours de 90% contre 5% de marge sur les ventes en direct. Certes, les revenus issus de sa Marketplace restent inférieurs aux revenus de ses ventes propres, mais sa part augmente sensiblement chaque année. En 2012, 40% des revenus d'Amazon provenaient déjà de sa Marketplace et l'annonce de ventes de plus d'1 milliards de produits sur sa place de marché en 2013 montre que cette tendance n'est pas prête de s'arrêter.

La Marketplace permet donc de générer des revenus supplémentaires qui se répercutent positivement sur les prix des produits vendus par l'opérateur. Amazon peut offrir des prix moyens inférieurs à la concurrence grâce, entre autres, aux revenus à forte marge de sa Marketplace.

C'est pour toutes ces raisons que **le lancement d'une Marketplace devient de plus en plus incontournable pour la survie des e-commerçants généralistes ou verticaux.**

L'EXEMPLE D' AMAZON

Plusieurs grands sites d'e-commerce tirent partie de leur plateforme et de leur expertise technique en proposant une offre d'hébergement aux marques et aux enseignes qui n'ont pas d'expertise de l'e-commerce.

Mais les possibilités de capitalisation d'un e-commerçant sur ses ressources ne s'arrêtent pas à la plateforme. Amazon loue par exemple, au travers de son offre Amazon Web Service, sa bande passante et de l'espace de stockage qu'il possède sur ses propres serveurs. Parti au départ avec l'idée de louer les ressources serveurs qui n'étaient pas utilisées, Amazon Web Service s'est depuis transformé en un véritable business à part entière. Les revenus générés par AWS ne cessent d'augmenter face à la demande croissante du marché pour des ressources de cloud computing. En 2010, les revenus estimés d'AWS étaient de l'ordre de 500 millions de \$ et en 2011, ils approchent le milliard.

De même, au travers de son offre FBA (Fulfillment By Amazon) le géant américain propose une solution logistique aux vendeurs tiers. N'importe quel vendeur peut bénéficier des entrepôts d'Amazon, qui s'occupe pour eux non seulement du stockage, mais aussi de la livraison des produits lorsqu'une commande est passée. Le très fort succès de ce service est marqué par une croissance de 65% en 2013.

La mutualisation de ces coûts entraîne un cercle vertueux : coûts partagés, donc marges plus élevées qui permettent de baisser les prix et donc d'augmenter les ventes, et ainsi de suite.

Marketplace : l'e-commerce de demain

LE CROSS CANAL

Il n'est pas envisageable d'évoquer les apports d'une Marketplace pour les opérateurs hybrides sans traiter du cross canal qui devient un **enjeu stratégique pour nombre d'enseignes physiques**.

Ces dernières années les chaînes traditionnelles "physiques" ont fortement développé leur présence sur Internet. À ce jour, la quasi-totalité des grandes chaînes possède un site d'e-commerce, des enseignes alimentaires telles Carrefour et Leclerc, aux enseignes d'électroménager comme Darty et Boulanger, en passant par les produits culturels, avec la Fnac, et bien plus encore (automobile, textile, ameublement etc...)

La vente en ligne devient incontournable pour ces chaînes « brick and mortar » car :

- Elle constitue un **canal de vente supplémentaire** car les clients peuvent consommer sans se déplacer 24h/24, 7j/7.
- C'est aussi un **relai de croissance très dynamique** à l'image de la très forte croissance des ventes en ligne (20% par an vs. 2% pour le commerce physique).
- Enfin, il existe un **mouvement de convergence** qui s'accélère entre la **vente physique** et la **vente en ligne**. Les clients peuvent venir en magasin tester et toucher les produits pour les acheter ensuite directement en ligne et bénéficier éventuellement du meilleur prix. L'apport du mobile est très important et contribue à rendre la frontière entre offline et online de plus en plus floue.

Il est très intéressant d'observer que dans ce contexte **un nombre croissant de chaînes physiques ouvre aussi des Marketplace** en complément de leur site d'e-commerce. Cela s'explique souvent par le fait que sans l'apport d'une Marketplace, la plupart de ces acteurs se

Marketplace : l'e-commerce de demain

retrouveraient à proposer une offre en ligne moins importante que dans un de leur point de vente physique, ce qui aux antipodes du sens premier d'Internet.

En 2009 le français Fnac s'y est mis, tandis que de l'autre côté de l'Atlantique, aux États-Unis, ce sont Wal-mart et Sears qui ont ouvert les leurs, suivis par Best Buy en 2011 et plus récemment Tesco (2012), Galeries Lafayette et Darty (en 2013). . À travers le modèle de la Marketplace, ces chaînes physiques cherchent exactement la même chose que les pure players : **étendre leur offre de produits et leurs gammes de prix pour répondre aux attentes des consommateurs** tout en améliorant leur rentabilité. De plus, le lancement d'une Marketplace permet aussi de créer de nouvelles synergies et expériences d'achat. Ainsi, il est aujourd'hui possible de commander au sein d'un magasin Fnac un produit proposé par l'un des milliers de vendeurs partenaires et de se le faire livrer directement chez soi ou en magasin. Le service pour le client est excellent alors que pour la Fnac c'est une arme de plus dans la conquête du client. Toujours grâce à la Marketplace, la Fnac propose aujourd'hui ses retours magasin en état « reconditionné » directement sur Fnac.com par l'intermédiaire de l'une des boutiques vendeur qu'elle gère en direct sur la Marketplace.

"Increased assortment of products, brands and price points is exactly what people have told us they want. We listened, and developed Marketplace to meet those unmet needs." John Thompson (VP Best Buy)

En général, la stratégie de ces chaînes n'est pas d'ouvrir leur Marketplace à des vendeurs particuliers ou de petites enseignes. Elles ciblent d'abord les commerçants ayant déjà atteint une taille critique et pouvant servir sans problème de nombreux clients. De même, elles invitent les marques à venir vendre directement sur leur espace Marketplace. L'objectif est de

Marketplace : l'e-commerce de demain

s'assurer que ces vendeurs partenaires puissent offrir aux clients une qualité de service élevée.

Il n'y a pas que les chaînes physiques qui s'intéressent aux Marketplaces. L'année 2011 a vu le **rachat** d'un des derniers grands sites d'e-commerce indépendant français, **RueDuCommerce**, par **Altarea Cogedim** une société foncière spécialisée dans la gestion de centres commerciaux et la promotion immobilière. Ce groupe possède 45 centres commerciaux en France, en Espagne et en Italie. La société foncière a ainsi fait le pari du cross canal afin de **créer des synergies entre ses centres commerciaux et la vente online**. Pour répondre aux attentes toujours plus grandes des consommateurs, RueDuCommerce a choisi de substituer sa solution de marketplace existante, développée en interne depuis 2007, par la plateforme Mirakl. Grâce à sa solution, Mirakl vient faciliter l'intégration des marchands et des enseignes tiers et de leurs catalogues produits ; le tout en garantissant sécurité et qualité de service. Cette nouvelle plateforme va permettre au Groupe Altarea-Cogedim d'exploiter au maximum les synergies possibles entre ses différents canaux,

*"Internet est un saut tant technologique que psychologique. [...] Notre société se rémunère en loyer auprès de commerçants, un peu comme Rue du Commerce prend une commission sur les ventes des vendeurs présents sur son site [...]. En investissant dans l'e-commerce, on peut ainsi se définir comme **la première foncière multicanal** [...]. Nous souhaitons nous servir du potentiel de Rue du Commerce pour accroître nos fréquentations en magasins ainsi que pour améliorer nos sites Internet, comme par exemple Cogedim-logement"* Alain Travella (PDG fondateur d'Altarea)

OPERATEURS PURE PLAYERS

À l'opposé des opérateurs hybrides, les opérateurs dits « pure players » n'ont pas d'activité d'e-commerce propre, ils **ne vendent pas de produits en direct**. Ces sites se lancent directement comme Marketplace. Leurs motivations, leurs logiques d'acquisition de trafic et de construction de l'offre produits sont complètement différentes de celles d'un opérateur hybride.

L'objectif d'un opérateur de Marketplace pure player est principalement de faciliter la mise en relation entre acheteurs et vendeurs, de fluidifier un marché via un espace centralisé d'échange. En ce sens, il s'agit de l'utilisation la plus "pure" du modèle de Marketplace. Elle est employée pour faciliter les transactions. L'opérateur pure player **agit uniquement en tant qu'intermédiaire**, contrairement aux opérateurs hybrides qui ont leurs propres intérêts à défendre.

La force d'une Marketplace pure player est de s'inscrire pleinement dans une **logique de désintermédiation au cœur de l'ADN d'Internet**. En effet, au contraire d'un site e-commerce classique, elle ne se contente pas de transposer sur Internet la chaîne de valeur du commerce : Marque -> Fabricant -> Grossiste -> Distributeur qui multiplie les intermédiaires et donc les délais et les coûts. Dans un schéma Marketplace une partie de ces **flux physiques sont remplacés par des flux d'information**. Cela résulte de la mise en relation directe qui s'opère entre le client et le vendeur du produit qu'il s'agisse de la marque, du grossiste ou d'un autre distributeur. En découle inévitablement un raccourcissement des délais et des économies de coûts intermédiaires.

Ce gain de productivité s'exprime dans trois grands cas de figure :

- la Marketplace crée un espace d'intermédiation dans un secteur qui n'en avait traditionnellement pas ;

Marketplace : l'e-commerce de demain

- la Marketplace réduit une chaîne de distribution existante (moins d'intermédiaires) ;
- la Marketplace améliore une chaîne de distribution existante en la rendant plus efficace.

Les quatre exemples d'opérateurs pure player ci-dessous illustrent ce point :

- **Etsy** est une Marketplace B2C dédiée aux petits artisans qui réalisent toutes sortes d'objets "fait mains" (sacs, accessoires, décoration, bijouterie...) et cherchent à étendre leur marché habituellement très "local". Etsy est un très bon exemple de Marketplace qui crée de toute pièce un espace d'échange et qui répond à un vrai besoin de visibilité des vendeurs. Autour d'un « look and feel » recherché et d'une vraie spécialisation, Etsy s'est imposé comme véritable spécialiste de l'artisanat au détriment d'eBay qui était la destination Internet historique de ces marchands. De fait, le trafic généré est beaucoup plus qualifié et les artisans du monde entier peuvent vendre leurs produits plus efficacement. En capitalisant sur la force d'une Marketplace pure player, Etsy a réussi à créer en tout juste 8 ans un nouvel espace d'intermédiation où se sont réalisées en 2013 des transactions pour un montant global dépassant le milliard de dollars.
- **Alibaba** est une Marketplace B2B mettant en relation les entreprises occidentales et les fournisseurs asiatiques. Contrairement à Etsy, le succès d'Alibaba ne réside pas dans la création d'un espace d'intermédiation qui n'existait pas, mais dans la simplification d'une chaîne de distribution déjà existante. Avant l'arrivée d'Alibaba, les petites entreprises occidentales pouvaient déjà s'approvisionner en produits chinois. Mais la chaîne de distribution était particulièrement longue. Les usines chinoises produisaient des biens, puis des grossistes chinois prenaient le relais pour servir les distributeurs

Marketplace : l'e-commerce de demain

asiatiques puis occidentaux et enfin au bout de cette chaîne on trouvait les petites entreprises achetant des produits made in China pour les revendre. Alibaba a profité d'Internet pour créer une Marketplace qui rend la découverte et la mise en relation avec les fabricants chinois beaucoup plus simple et efficace. Au lieu de passer par tous ces intermédiaires, une entreprise occidentale se connecte simplement sur Alibaba et cherche dans la base de données des fabricants. Elle peut aussi faire un appel d'offre et lorsqu'elle a trouvé le fabriquant adéquat, elle rentre directement en relation avec lui pour réaliser la transaction. Grâce à la Marketplace, le nombre d'intermédiaires diminue, abaissant en moyenne les coûts d'achat. En 2011, Alibaba a généré un chiffre d'affaires d'environ 600 millions d'euros et une marge nette d'environ 26%.

- **Godsavethekids.com** est la première Marketplace française B2C dédiée à l'univers enfant 0/14 ans. Lancée en septembre 2013, sa vocation est de sélectionner le plus grand nombre de marques et de créateurs pour proposer à son audience une offre qualifiée très large. En s'appuyant sur la solution Mirakl, Godsavethekids a pu intégrer dès son lancement plus de 400 vendeurs et designers portant le nombre de références disponibles sur le site à plus de 40 000. Grâce à la Marketplace, Godsavethekids va pouvoir progressivement augmenter son offre sans aucune contrainte de stock et de logistique et ainsi répondre aux besoins de ses clients avec une prise de risque limitée.
- **JOOR** est une jeune Marketplace B2B, créée en 2010, qui met en relation les boutiques de mode avec les jeunes créateurs branchés. JOOR connaît, en à peine 2 ans d'existence, un beau succès tant auprès des créateurs et des marques qu'auprès des boutiques. Avant la création de cette Marketplace spécialisée, la mise en relation entre ces deux parties n'était pas particulièrement efficace. Les marques et

Marketplace : l'e-commerce de demain

les boutiques se rencontraient lors de salons spécialisés. Des commerciaux venaient vendre les collections aux boutiques qui devaient ensuite compter sur des catalogues papiers pour effectuer leurs commandes. La mise en relation existait mais n'était pas fluide. JOOR a donc créé une Marketplace gratuite pour les boutiques qui peuvent venir parcourir le catalogue en ligne qui centralise les créations de centaines de créateurs, et surtout passer toutes leurs commandes directement sur le site de façon centralisée. JOOR se rémunère en faisant payer aux marques leur présence sur la Marketplace. Dans ce cas de figure, la situation est véritablement gagnante pour les trois parties :

- les boutiques qui ont enfin un espace centralisé par lequel elles peuvent découvrir facilement de nouvelles créations et les commander,
- les marques qui peuvent se faire connaître efficacement auprès d'une cible aussi élargie géographiquement,
- l'opérateur de la Marketplace qui se rémunère en apportant de la valeur à l'ensemble des acteurs de l'écosystème.

Marketplace : l'e-commerce de demain

LE RECRUTEMENT DES VENDEURS AU CŒUR DE LA STRATEGIE MARKETPLACE

Le business model des Marketplace est de prendre une commission sur les ventes réalisées entre les vendeurs tiers et les consommateurs. Le recrutement des vendeurs et l'affichage de leurs offres est donc au cœur de la stratégie de l'Opérateur.

Selon les secteurs et le positionnement des acteurs, différentes pratiques sont constatées :

- Sur les Marketplace généralistes, comme Fnac.com ou Amazon par exemple, plusieurs offres de différents vendeurs sur un même produit sont affichées sur la page article. Cette concurrence saine tire les prix vers le bas et permet ainsi à l'Opérateur de la Marketplace de proposer en permanence des prix très compétitifs.



Marketplace : l'e-commerce de demain

De plus, le fait d'avoir plusieurs vendeurs qui fournissent le même produit permet d'éviter les ruptures de stock sur les références à succès.

- D'autres acteurs, comme les Galeries Lafayette ou Darty, font le choix de ne proposer l'offre que d'un seul vendeur, parmi plusieurs, pour chaque produit, afin de simplifier l'expérience utilisateur et de garder une cohérence avec le reste du site. Ainsi, lorsque le client navigue sur le site e-commerce, il se voit proposer une unique offre par produit sélectionnée par l'Opérateur selon différents critères (prix, qualité de service, évaluations vendeur...).



Quelle que soit la stratégie adoptée, l'intégration d'un nombre important de vendeurs sur sa Marketplace est indispensable si l'on veut tirer profit au maximum de ce modèle.

Il est donc crucial pour l'Opérateur de la place de marché d'avoir les outils nécessaires pour intégrer facilement un grand nombre de

Marketplace : l'e-commerce de demain

marchands et leur permettre un import rapide de leurs catalogues. L'activité des vendeurs doit également être encadrée pour contrôler leur performance et assurer un niveau de qualité de service élevé.

Ainsi, la solution développée par Mirakl permet d'intégrer simplement et rapidement un nombre très important de vendeurs notamment grâce à son module « Mirakl Catalog Integration ». La solution donne également la possibilité de paramétrer des règles automatiques de promotion et de suspension des vendeurs et d'évaluer leur performance. De plus, de nombreux outils sont mis à leur disposition pour qu'ils puissent assurer une très grande qualité de service : système de messagerie interne, suivi des commandes, mails automatiques... et bien d'autres ; permettant à l'Opérateur de répondre aux attentes toujours plus grandes des consommateurs.

COMMENT LES MARKETPLACE CONTROLENT-ELLES LA QUALITE DES VENDEURS?

Sur une bonne Marketplace, l'opérateur porte une attention toute particulière à la qualité des vendeurs tiers. **La satisfaction des clients reste le critère numéro un dans l'e-commerce**, et l'opérateur ne peut se permettre de laisser des vendeurs peu fiables s'installer sur sa plateforme. Il est nécessaire que ces vendeurs offrent une très bonne expérience d'achat aux consommateurs, que ce soit dans la relation client ou dans leur capacité à pouvoir les fournir.

Les opérateurs utilisent plusieurs types d'approche pour contrôler la qualité des vendeurs présents sur leur Marketplace:

- sélection au préalable des vendeurs partenaires
- filtre des vendeurs à posteriori

SELECTION AU PREALABLE DES VENDEURS PARTENAIRES

De nombreuses Marketplace effectuent une sélection au préalable des vendeurs. L'accès à l'espace de vente est réservé aux vendeurs partenaires qui ont été sélectionnés individuellement par l'opérateur. Cette sélection se base en général sur des critères tels que la taille du vendeur partenaire, son expérience, sa notoriété ou encore sa capacité à pouvoir délivrer les commandes clients.

Cette stratégie est souvent utilisée par les opérateurs hybrides qui lancent leur Marketplace. Ainsi les Pixmania, RueDuCommerce et autres Best Buy ou Wal-mart ont dans un premier temps ouvert leur Marketplace uniquement à des vendeurs professionnels expérimentés. RueDuCommerce a débuté son activité de galerie marchande avec des vendeurs déjà reconnus tels que Grosbill, Sarenza ou Micromania.

Marketplace : l'e-commerce de demain

L'avantage de ce mode de sélection reste bien évidemment le contrôle de la qualité des vendeurs. La contrepartie est double : d'une part, ce type de partenariat peut prendre du temps à mettre en place et d'autre part, il subsiste des risques que la relation avec un vendeur partenaire ne se déroule pas aussi bien que prévu. De plus, **en limitant les vendeurs, la Marketplace limite aussi le choix de produits et de prix.**

Dans le secteur du B2B, certaines Marketplace imposent aux vendeurs de fournir au préalable des certifications. Ainsi l'accès à Global Sources, spécialisée dans les usines chinoises, est soumis à des certifications qui vont de la visite des usines à des audits financiers et même à des audits des chaînes de production. Pour ces plateformes B2B, la vérification des fournisseurs avant même leur entrée sur la Marketplace est le meilleur moyen d'éviter les mauvaises surprises et autres escroqueries.

FILTRE A POSTERIORI

D'autres Marketplace optent pour un modèle plus ouvert dans lequel les vendeurs peuvent venir s'établir librement. C'est l'approche adoptée par Amazon, Priceminister, Fnac.com et bien d'autres encore (Bonanza, Etsy etc...).

Le contrôle de la qualité passe alors par la mise en place de règles imposées aux vendeurs et contrôlées grâce à des outils de mesure de la performance.

Les règles comprennent un ensemble de bonnes pratiques que le vendeur s'engage, contractuellement ou pas, à respecter. Ces contraintes peuvent viser le mode de livraison, les garanties de reprise produit etc... Bien entendu, ce n'est pas parce qu'un vendeur accepte des conditions de vente qu'il les respecte forcément : l'opérateur doit mettre en place un certain nombre d'outils qui vont lui permettre de mesurer ses performances ainsi que le taux de satisfaction client. Une bonne

Marketplace : l'e-commerce de demain

plateforme technique Marketplace doit pouvoir gérer toutes ces problématiques.

Le premier élément mis en place est **la notation du vendeur**. Lors de chaque transaction, le client note son expérience d'achat sur plusieurs critères, ce qui permet ensuite d'attribuer une note globale au vendeur. Ce système de notation est très répandu et utilisé par la quasi totalité des Marketplace.

Le deuxième outil, souvent utilisé par les opérateurs, est une **notation interne**. Celle-ci s'effectue grâce à des algorithmes qui sont le plus souvent secrets comme le Pagerank de Google. Plus les vendeurs ont une note élevée, plus ils bénéficient d'avantages comme une meilleure position sur les fiches produits.

Amazon s'est fait une spécialité de trier les bons vendeurs des mauvais. Les bénéfices apportés aux meilleurs vendeurs ne sont pas négligeables : ainsi, beaucoup de vendeurs se battent pour obtenir la "buy box". Sur chaque page produit, l'offre Amazon est d'abord mise en avant, mais juste en dessous suivent les offres de la Marketplace. La "buy box" est le bouton réservé au meilleur vendeur : il permet au consommateur de placer le produit directement dans son panier d'achat, sans passer par le listing des offres de la Marketplace.

Pour un vendeur, posséder la "buy box" d'un produit lui garantit des ventes multipliées par 10. Toute la difficulté consiste à obtenir cette position car Amazon place la barre très haut et seuls les vendeurs professionnels qui ont des indicateurs de taux de satisfaction et de capacité de livraison élevés peuvent espérer l'obtenir.

Grâce à ce modèle plus ouvert du « self serve », l'opérateur peut espérer offrir plus de choix de produits, mais aussi plus de prix à ses clients. C'est ainsi que sur Priceminister, Fnac.com ou Amazon, des offres de produits

Marketplace : l'e-commerce de demain

neufs côtoient des produits d'occasion en provenance de millions de vendeurs. Ce volume d'offres est difficilement atteignable en se restreignant à une sélection au préalable des vendeurs partenaires.

La contre partie de ce modèle reste que l'opérateur doit mettre en place des garde-fous pour maintenir une bonne qualité de service. Détecter les mauvais vendeurs pour les écarter n'est pas chose aisée lorsqu'ils sont des millions. Rapidement, les outils de détection des fraudes et de classement deviennent primordiaux. **La qualité de la plateforme technique de la Marketplace et sa capacité à intégrer un réel savoir-faire métier jouent à nouveau un rôle-clef.** Quelle que soit l'option choisie, c'est la plateforme technique qui prend en charge l'ensemble de ces contrôles pour garantir une expérience client optimale.

FRAUDES ET CONTREFAÇONS SUR LES MARKETPLACE

En plus des problèmes de qualité des vendeurs se posent les problèmes des fraudes et des contrefaçons sur les Marketplace.

Une Marketplace est un lieu idéal pour les vendeurs peu scrupuleux désireux de vendre des copies et contrefaçons en tout genre. Ils ont devant eux une large audience et peuvent changer d'identité virtuelle très rapidement. Il est dès lors très important pour l'opérateur de **surveiller de près** ces éventuels problèmes qui nuisent non seulement aux clients, mais également à son image de marque et à sa relation avec les marques contrefaites.

C'est la mésaventure qui est arrivée à eBay ces dernières années. En n'adoptant pas un modèle clair de tiers de confiance, il a laissé la porte ouverte à de nombreux fraudeurs qui ont inondé le site de contrefaçons et d'arnaques au paiement. De nombreuses marques n'ont pas hésité à pointer du doigt le laxisme du site américain et ont porté ces affaires devant la justice.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Dès 2004, la marque de bijoux Tiffany portait plainte contre eBay, arguant que près de 70% des bijoux Tiffany vendus sur le site étaient en réalité des contrefaçons, ce qui heurtait son image de marque. La position d'eBay se résumait à affirmer qu'il se considérait uniquement comme intermédiaire de mise en relation entre vendeurs et acheteurs et qu'en aucun cas il ne pouvait vérifier enchère par enchère si les produits vendus étaient authentiques. En 2008, dans un autre cas, eBay fut condamné à verser 38 millions d'euros au groupe LVMH pour avoir laissé circuler de faux sacs et parfums, somme finalement réduite à 5.6 millions d'euros lors du procès en appel en 2010.

Dans le cas du créateur Tiffany, les tribunaux jugèrent eBay finalement non responsable de la vente de contrefaçons et la Cour d'Appel de Paris allégea de près de 33 millions d'euros sa condamnation dans son litige contre LVMH. Toutefois, ces affaires ont eu un impact négatif sur l'image du site. De nombreux consommateurs ont perdu confiance dans le site et se sont tournés vers d'autres Marketplace plus sûres. Les forums regorgent d'expériences de clients et de vendeurs qui se sont fait escroquer sans que des recours soient possible.

Même sur des Marketplace mieux armées pour contrôler les transactions, les mauvaises surprises restent possibles.

Ainsi la Marketplace B2B Alibaba fut au centre d'une grande polémique en 2011. Un réseau de vendeurs s'est établi sur la Marketplace en fournissant de faux documents administratifs. Ils ont alors encaissé de nombreuses transactions pour un montant estimé à plusieurs millions de dollars sans jamais envoyer les produits aux acheteurs. Cette arnaque a été rendue possible par la complicité d'une centaine d'employés de la Marketplace elle même. L'image du site a été durement touchée surtout auprès de la cible américaine. Alibaba a annoncé dans la foulée un

Marketplace : l'e-commerce de demain

nouveau programme d'inspection des fournisseurs de sa Marketplace ainsi que le renforcement de ses garanties financières.

Ce type de scandales touche l'image des Marketplace qui perdent en crédibilité tant auprès des consommateurs que des marques et des partenaires professionnels. **L'opérateur d'une Marketplace a donc tout intérêt à mettre en place un ensemble d'outils qui vont du contrôle du système de paiement aux algorithmes de détection de fraudes et de faux produits.**

Il est nécessaire pour un opérateur de disposer d'une plateforme technique qui sécurise l'ensemble de la transaction et lui permette d'éviter ce type d'écueils. Cela s'appuie sur des algorithmes de sécurisation et de vérification d'échanges qui réduisent au maximum les risques pour l'opérateur, pour les clients et pour les vendeurs.

Marketplace : l'e-commerce de demain

INTERVIEW DE MARTIN MIGNOT, EARLY STAGE INVESTOR - INDEX VENTURES

Martin Mignot travaille depuis plus de 4 ans chez Index Venture, fond de venture capital incontournable qui aide depuis une 20aine d'années les entrepreneurs européens à créer des entreprises technologiques leaders et globales. Index Venture a, entre autres, participé à de grands succès de l'internet comme Skype.

Martin s'occupe plus particulièrement des investissements early stage en Europe avec un focus sur les Marketplace, le SaaS et la fintech.

Index Venture investit beaucoup sur le modèle de place de marché que ce soit des Marketplace e-commerce (Etsy, Farfetch ou NotOnTheHighStreet) mais aussi dans d'autres verticaux tels que le travail (PeoplePerHour), la finance (Funding Circle, Auxmoney), le logement (Housetrip, OneFineStay) ou le transport (Drivy).

En tant que Venture Capitalist, votre portefeuille contient un nombre important de Marketplace (Farfetch, NotOnTheHighStreet, PeoplePerHour...), quel est pour vous l'intérêt ce modèle ?

La Marketplace représente pour nous la réalisation de la promesse d'internet : un monde décentralisé où tout le monde peut à la fois recevoir et contribuer de l'information, que ce soit en offrant son temps de travail, son logement, son savoir, sa voiture..., quelle que soit sa possession, matérielle ou immatérielle, que ce soit une entreprise ou un individu.

Marketplace : l'e-commerce de demain

La force d'internet est d'avoir créé une place de marché à laquelle tout le monde a accès.

Depuis toujours l'homme effectue des transactions et va sur des marchés. La différence avec internet est que l'on passe d'une échelle locale, régionale ou nationale à une échelle mondiale, universelle.

Selon vous est-ce une tendance durable qui restructure en profondeur le e-commerce ?

Fondamentalement, la Marketplace n'est pas une nouveauté mais je pense plutôt que le modèle précédent des super et hyper marchés était une anomalie historique.

Grâce à Internet, nous avons repris le système précédent (certains parlent même d'un retour au "Moyen-Age"!) sauf que nous l'avons cette fois-ci étendu à une toute autre échelle.

Les supers et hypers, trustent du trafic car ils ont les capitaux suffisants pour acheter beaucoup de marchandises, avoir suffisamment de place aux bons emplacements qui génèrent du trafic physique. Le digital abolit cette domination capitaliste et spatiale et redonne le pouvoir aux extrémités du réseau plutôt qu'aux agrégateurs centraux.

Bien sûr des pôles de trafic vont se reformer chez les commerçants ayant le plus de moyen, de marques et de reconnaissance (Amazon étant le meilleur exemple) mais leurs relations avec leurs fournisseurs est beaucoup plus favorable et transparente que dans la grande distribution, ne serait-ce que parce que ces places de marché virtuelles n'ont pas de contraintes d'espace de rayon.

Marketplace : l'e-commerce de demain

***Quelles sont les limites que vous voyez à la mise en œuvre d'activité de type Marketplace (scalabilité, modèle économique...)
? Avez-vous des exemples d'échecs que vous pourriez partager ?***

Il y a certaines limites en particulier au niveau des réglementations. Pour les Marketplace e-commerce, par exemple, on se heurte à des barrières nationales et aux droits de douane dès que l'on souhaite faire passer des biens entre les différents pays. Nous assistons également à ces limites lorsque des acteurs viennent perturber des professions régulées comme Uber ou Airbnb. La logistique, le paiement, les impôts n'ont pas évolué aussi vite que la technologie et c'est un vrai challenge auquel les start-ups d'aujourd'hui doivent encore faire face.

La promesse d'une Marketplace totalement décentralisée et universelle n'est donc pas encore là même s'il commence à y avoir des évolutions dans ce sens. Par exemple, nous regardons de très près le bitcoin et les autres monnaies digitales qui ont le potentiel de considérablement faciliter le paiement en ligne. Nous nous intéressons aussi à plusieurs entreprises de logistique qui facilitent les livraisons internationales (ce qui inclut les droits de douane, la gestion des retours, etc.).

Le principal échec sur une Marketplace est de ne pas avoir de liquidité. Par définition, une Marketplace se contente d'offrir un outil technologique, une mise en relation entre les deux côtés de l'échange. L'opérateur de la plateforme ne contrôle pas ses produits, il ne les source pas directement, et est dépendant de sa capacité à attirer les bons acteurs sur sa plateforme et d'avoir le bon équilibre entre l'offre et la demande. Les Marketplace qui n'ont pas fonctionné sont celles qui n'ont pas réussi à résoudre une partie voir la totalité de cette équation, qui est plus difficile à résoudre plus la zone de chalandise

Marketplace : l'e-commerce de demain

est réduite (cas des places de marché hyperlocales de tâches à domicile par exemple).

Une autre raison principale de l'échec d'une Marketplace concerne son niveau de commissionnement. L'opérateur ne propose qu'une plateforme d'échange. Il ne peut pas fixer de commission trop haute sous peine d'être désintermédié. La commission reste donc limitée ce qui veut dire qu'il faut atteindre des volumes d'affaires très importants pour devenir rentable.

Quels seraient vos conseils pour une personne souhaitant créer sa Marketplace ?

Il est fondamental de réussir à créer un modèle suffisamment fin pour créer de la valeur des deux côtés et trouver le moyen au milieu de prendre une commission suffisante. Pour cela, il faut être sûr que ce que l'on offre ait du sens et que les deux parties de la place de marché vont en bénéficier.

Il faut également s'assurer que l'offre est suffisamment fragmentée sinon ça ne fait pas sens. Si l'offre est très concentrée sur 4 ou 5 acteurs, cela n'a pas forcément d'intérêt de se lancer. Il y a pour cette raison beaucoup de Marketplace B2B qui ne fonctionnent pas parce qu'il y a une vraie concentration des deux côtés. Nous avons par exemple vu des Marketplace dans l'alimentaire qui se sont retrouvées à mettre en relation un nombre limité de gros fournisseurs avec quelques gros acheteurs qui se connaissaient déjà.

Plus l'on arrive à agréger une demande et une offre fragmentée, plus la Marketplace a de la valeur.

Ensuite il faut bien penser à comment on va verrouiller son modèle pour éviter d'être désintermédié. Par exemple dans le cas des

Marketplace : l'e-commerce de demain

voitures et des appartements il s'agit de proposer une assurance ou de s'assurer que le paiement est fait en ligne et non pas en cash pour assurer sécurité et simplicité. La construction d'une réputation, en particulier du côté des vendeurs, est aussi un outil essentiel de lock-in.

Pour la partie commissionnement, étant donné que les taux sont généralement faibles et qu'il faut ainsi faire de très gros volumes pour atteindre la rentabilité, les 2 options à envisager sont :

- proposer une offre très large et globale en prenant très peu de commission comme Etsy

- se focaliser sur une verticale très spécifique que l'on peut dominer et donc charger une commission bien plus importante

Les Marketplace sont donc de très bons business models, qui nécessitent d'être bien pensés pour atteindre des volumes d'affaires et des niveaux de commissions importants garantissant ainsi une forte rentabilité.

2.3.2 BENEFCES POUR LES ACHETEURS

Que la Marketplace soit hybride ou pure player, l'objectif de ce modèle de mise en relation est d'apporter aux acheteurs:

- de la **confiance** et de la **sécurité**
- une **large sélection** de **produits** et de **prix**
- une **expérience d'achat** optimale.

Une enquête datant de 2011 menée auprès d'internautes français (réalisée par opinionway) qui s'intéresse à la relation des "internautes et [de] l'e-commerce d'aujourd'hui", nous révèle que les principales motivations d'achat sont le prix (68%), le gain de temps (62%), la livraison (58%), tandis que les principaux freins à l'achat sont le montant excessif des frais de port (43%), la peur de l'arnaque (36%) et le manque de garantie (30%).

Cette étude reflète bien les avantages et les inquiétudes que soulève l'e-commerce auprès des internautes. Les Marketplace ont un rôle important à jouer pour résoudre ces différentes problématiques.

LA CONFIANCE ET LA SECURITE

Il s'agit d'un des points les plus importants pour un opérateur de Marketplace : s'assurer que les transactions s'effectuent dans de bonnes conditions et que les acheteurs comme les vendeurs puissent s'échanger les biens en toute confiance et dans un environnement totalement sécurisé.

C'est aussi sur ce point qu'une véritable Marketplace se différencie d'un site de petites annonces. Le rôle de l'opérateur et de la plateforme technique qu'il met à disposition est de mettre en place un certain

Marketplace : l'e-commerce de demain

nombre d'outils et de règles qui vont créer cette atmosphère de confiance. Ces outils sont variés et vont du moyen de paiement centralisé à la sélection des vendeurs, en passant par l'obligation pour les vendeurs de respecter des délais de livraison, la prise en charge du service après vente, de garanties, ...

Selon cette étude, les problématiques de confiance font partie des trois inquiétudes les plus souvent évoquées par les internautes dans les freins à l'achat sur Internet : peur de l'arnaque (36%) et manque de garantie (30%).

C'est aussi pour ces raisons que de nombreux internautes se tournent vers des Marketplace comme Amazon, Fnac.com ou Pixmania pour effectuer leurs achats. En allant sur ces sites, ils ont la garantie de ne pas se faire escroquer par les vendeurs et si jamais la transaction se déroule mal, si par exemple le produit reçu est défectueux ou les délais de livraison trop longs, l'opérateur est présent en tiers de confiance pour les rembourser et pour sanctionner le vendeur.

Sur un marché qui compte maintenant plus de 80 000 sites d'e-commerce, il est de plus en plus difficile de savoir à quels sites ils peuvent faire confiance et quels sites ils doivent éviter. Ils privilégieront toujours les sites dont la marque est reconnue et dans lesquels ils peuvent avoir confiance. La Marketplace jouera un rôle de plus en plus important dans cette mise en relation entre vendeurs et acheteurs en s'imposant en tant que tiers de confiance.

C'est aussi une forme de revanche pour les enseignes physiques qui disposent d'un capital confiance supérieur au pure player. L'existence d'un ou plusieurs magasins jouant un rôle fort de réassurance. C'est d'ailleurs cela qui a conduit la majorité des e-commerçants à ouvrir des points de vente physique avant même d'avoir une réelle stratégie cross canal.

UNE LARGE SELECTION DE PRODUITS ET DE PRIX

Le prix est l'argument numéro un évoqué par les cyber-acheteurs : il constitue aussi bien la principale motivation de l'achat (pour 68% des internautes de l'étude) qu'un frein à celui-ci, lorsque les frais de livraison sont jugés trop importants (pour 43% des internautes).

Là encore, la Marketplace apporte une solution efficace à cette problématique. Cela dépend de la régulation mise en place par les opérateurs, mais de plus en plus souvent, les Marketplace laissent la (quasi) libre concurrence des prix sur leur plateforme.

Sur Fnac.com, Amazon ou Priceminister les internautes trouvent sur une même fiche produit tous les prix disponibles, qu'il s'agisse du prix proposé par l'opérateur lui-même lorsqu'il le vend aussi en direct ou par des vendeurs tiers. C'est l'opérateur qui choisit comment ces différentes offres sont mises en avant mais en général il est assez facile pour l'acheteur d'accéder aux différents prix.

Un avantage majeur pour l'internaute est de pouvoir choisir un produit suivant son budget. Il pourra ainsi sur une même fiche produit soit opter pour le bien neuf vendu au plein tarif, soit sélectionner un autre vendeur qui proposera un prix légèrement inférieur ou encore un produit d'occasion encore moins cher.

Cette grande sélection de prix n'est possible que sur une Marketplace. Un e-commerçant ne pourra jamais lui-même disposer d'autant d'offres pour un même produit, que ce soit en neuf ou en occasion.

Mais une bonne sélection de produits ne se résume pas au prix. Elle passe aussi par le sourcing des produits qui répondent à un vrai besoin des acheteurs (best sellers et longue traine). Là encore, **une**

Marketplace : l'e-commerce de demain

Marketplace est plus à même d'offrir un vaste choix au consommateur. Qu'il s'agisse d'une Marketplace généraliste sur laquelle le consommateur trouvera de tout ou d'une Marketplace verticale spécialisée dans une catégorie de produits, l'internaute pourra en général trouver plus facilement ce qu'il recherche que chez un e-commerçant pur.

UNE EXPERIENCE D'ACHAT OPTIMALE

Le dernier critère à retenir est celui de l'expérience utilisateur.

La Marketplace offre aux consommateurs:

- un plus grand choix
- une expérience d'achat unifiée
- la confiance et la sécurité.

L'analogie entre le centre commercial et le Marketplace est évidente et elle s'impose également pour ce que recherchent les consommateurs. Un des aspects attrayants du centre commercial est qu'il permet au consommateur de trouver dans un seul endroit un ensemble de magasins dans lesquels il pourra effectuer tous ses achats.

Les Marketplace électroniques offrent le même avantage. En se rendant sur une Marketplace généraliste, l'internaute peut trouver des biens culturels, de l'électroménager, de l'électronique, de la puériculture etc... Il évite ainsi de se rendre chez 4 e-commerçants différents et de sortir à chaque fois sa carte bleue.

Cette expérience d'achat unifiée est primordiale. Sur la plupart des Marketplace le panier d'achat est unique et le client paie tous ces achats en une seule fois, ce quelque soit le nombre de vendeurs auprès de qui il achète. De plus, une fois qu'il a créé son compte, les achats suivants sont

Marketplace : l'e-commerce de demain

encore plus rapides car ses coordonnées bancaires sont déjà enregistrées.

2.3.3 BENEFCES POUR LES VENDEURS

Une Marketplace apporte aux vendeurs les avantages suivants :

- un accès à un **marché plus large**
- une solution pour **vendre plus et écouler rapidement leurs stocks**
- des **outils techniques et de gestion** (notamment la prise en charge du paiement).

UN ACCES A UN MARCHE PLUS LARGE

En se positionnant sur une Marketplace, le vendeur cherche évidemment à améliorer ses ventes. Le modèle de Marketplace est pour lui un moyen rapide de toucher de nouveaux segments de clients, démographiques ou géographiques.

Ainsi, pour s'ouvrir les portes d'un marché chinois en pleine explosion, un nombre croissant d'entreprises et de commerçants occidentaux se tournent vers TaoBao, la plus importante Marketplace B2C / C2C en Chine, détenue par le groupe Alibaba. Grâce aux plus de 350 millions d'utilisateurs inscrits, le site constitue une destination très intéressante pour les vendeurs.

Tous n'ont pas la puissance financière ni l'expertise nécessaire pour s'installer directement sur le territoire chinois. Une solution efficace est donc celle de la Marketplace qui leur permet de toucher directement les consommateurs locaux. Ce phénomène s'accélère ces dernières années,

Marketplace : l'e-commerce de demain

et des services de plus en plus nombreux apparaissent en support pour aider ces vendeurs occidentaux : ils disposent notamment de centres de stockage et de livraison situés directement en Chine, ce qui fait baisser les coûts de ces deux postes.

Les Marketplace n'ouvrent pas seulement de nouveaux territoires mais aussi de nouveaux segments de clients. Chaque Marketplace a son profil de consommateur. Sur Priceminister ou CDiscount le panier moyen est par exemple inférieur à celui de Fnac.com. Là où les clients de CDiscount cherchent vraiment les prix les plus bas, les clients de Fnac.com n'hésitent pas à acheter des produits situés dans des gammes de prix supérieures.

Un vendeur a tout intérêt à varier son "portefeuille Marketplace" en se positionnant en même temps sur plusieurs catégories pour ainsi diversifier sa clientèle.

UNE SOLUTION POUR VENDRE PLUS ET ECOULER LEURS STOCKS

Pour un acheteur, la confiance est un critère d'achat majeur : elle passe en grande partie par l'image de marque d'un site. La marque est un des actifs les plus importants pour un e-commerçant, et cela demande en général des années et des dépenses considérables pour l'établir efficacement auprès des consommateurs.

Le modèle de la Marketplace résout ce problème pour les petits commerçants et les nouveaux entrants. En permettant aux vendeurs extérieurs de venir vendre sur sa plateforme, l'opérateur met à leur disposition sa marque et la confiance qu'elle inspire. Le client qui vient acheter sur Priceminister sait que son achat est garanti et qu'il peut donc l'effectuer en toute confiance, même s'il ne connaît pas le vendeur.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Même s'il ne bénéficie pas d'une marque reconnue et d'un trafic suffisant, un vendeur qui propose de bons produits à de bons prix avec une bonne notation sur la plateforme peut vendre énormément sur une Marketplace.

Depuis plus de dix ans maintenant l'e-commerce ne cesse de progresser. Mais en dix ans le paysage a bien évolué et ce qui fonctionnait hier pour acquérir des clients ne fonctionne plus forcément aussi bien aujourd'hui.

Alors qu'une grande partie de l'acquisition de trafic passait par un référencement naturel efficace, il est maintenant de plus en plus difficile pour les petits e-commerçants d'émerger en haut des résultats de recherche. De même pour le référencement payant, les zones réservées aux liens sponsorisés sont hyper concurrentielles et moins impactantes qu'il y a quelques années. Baser sa stratégie uniquement sur du référencement naturel ou sur des liens sponsorisés est devenu très risqué. Les Marketplace sont donc devenues un canal complémentaire indispensable pour élargir son marché et vendre ses produits rapidement.

Pour la majorité des vendeurs présents sur les Marketplace, les commissions prélevées sur les ventes sont perçues comme des investissements marketing et technique. Être présent sur ces plateformes revient à acheter du trafic et des leads comme pour les investissements réalisés sur les moteurs de recherche mais beaucoup moins cher. Même si un vendeur possède déjà son espace de vente en ligne, il peut trouver un intérêt à venir s'établir sur les principales Marketplace et accéder ainsi à une nouvelle clientèle.

Les Marketplace constituent un excellent canal de vente car le trafic y est qualifié et les visiteurs viennent avec une intention d'achat plus élevée que sur les moteurs de recherche par exemple.

DES OUTILS TECHNIQUES ET DE GESTION

Les Marketplace procurent enfin un dernier avantage aux vendeurs : des outils de gestion du cycle de vente (gestion des commandes, du stock et des envois) et surtout la gestion du paiement.

Les différents modes de paiement, la gestion des fraudes... constituent une véritable problématique pour les e-commerçants. En passant par une Marketplace qui centralise les paiements, le vendeur s'épargne toutes ces contraintes. Dans la majorité des cas, en jouant ce rôle de tiers de confiance, l'opérateur garantit aussi la sécurité du vendeur.

La Marketplace est non seulement un modèle très efficace de mise en relation qui fluidifie les transactions entre acheteurs et vendeurs, mais aussi un système qui procure de nombreux avantages à l'opérateur. Un site d'e-commerce qui a atteint une certaine taille a tout intérêt à ouvrir sa propre marketplace pour ouvrir son site à d'autres vendeurs et ainsi étendre son offre de produits et de prix. C'est la clé pour attirer davantage de clients, augmenter sa rentabilité et améliorer son service.

Marketplace : l'e-commerce de demain

INTERVIEW DE DANIEL BROCHE, RESPONSABLE E-COMMERCE VILLATECH

Daniel Broche est en charge du développement du site marchand Villatech. Auparavant Daniel a créé en 2004 le site Discounteo pour vendre de l'électroménager et du high-tech sur internet. Le site a été absorbé en 2009 par un groupe de distribution qui a fait fusionner en 2013 le site Discounteo avec son autre enseigne Villatech.fr.

La place de marché développée sur Discounteo en 2012-2013 a été transférée également à Villatech.

Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lorsque vous avez développé votre site e-commerce Discounteo/Villatech et comment les avez-vous résolues?

Il y a maintenant de ça 2 ans, nous avons constaté que nos clients cherchaient sur notre site un certain nombre de produits que nous ne couvrons pas et qui étaient connexes à ce que l'on faisait dans l'électroménager et le High-tech. Le Groupe de Distribution n'ayant pas vocation à se diversifier dans ces univers-là, nous avons donc cherché des solutions pour étendre notre offre et fidéliser nos clients pour faire en sorte que des gens qui ont apprécié d'acheter sur notre site des produits électroménager ou high-tech et qui pensent à nous pour revenir acheter d'autres produits le fassent chez nous et pas chez d'autres acteurs type Amazon.

Pour ce faire, nous avons choisi de passer par des partenaires en marque blanche pour pouvoir faire du drop-shipping (Livraison Directe Fournisseur) sur des univers complémentaires. Après 2 expérimentations d'un peu plus d'un an, nous avons décidé de basculer plutôt vers la mise en place d'une marketplace sur

Marketplace : l'e-commerce de demain

Discounteo. Le projet a démarré en 2012 et la place de marché a été opérationnelle au printemps 2013. Lors de la fusion de Discounteo et Villatech en octobre dernier, la marketplace a été intégrée à ce dernier et nous continuons aujourd'hui de développer cette activité.

Pourquoi avoir décidé de changer de modèle ? Quelles étaient les limites du modèle de drop-shipping ?

Il y a plusieurs limites dans le système de drop-shipping.

Pour commencer, il y a une première barrière technique : contrairement à la marketplace, le modèle de drop-shipping nécessite de tout créer soi-même dans son système informatique que ce soit le sku, le catalogue ou le compte vendeur pour pouvoir faire la facturation. Cela prend beaucoup de temps et peut se révéler complexe.

Ensuite, il y a une problématique de prise de responsabilité. Avec le drop-shipping, nous facturons le client en marque blanche puis nous faisons une facture au fournisseur sur des marchandises qui ne transitent jamais chez nous. Nous devons donc assumer tous les risques de défauts, de vices de produits sachant que nous n'avons jamais eu l'occasion d'inspecter le produit. Ce risque peut être important sur certaines catégories de produit.

Enfin la scalabilité du modèle de marque blanche est faible. Etant également vendeur en place de marché, nous avons vu qu'une fois que nous étions vendeur sur une place de marché, il était relativement simple, grâce à un certain nombre d'outils, de se déployer sur d'autres places de marché. A peu près n'importe quel marchand, qu'il vende sur internet ou non, a un système de gestion de produit, un système de facturation et il est donc capable de vendre sur les Marketplaces. Dans la marque blanche, c'est un peu plus

Marketplace : l'e-commerce de demain

compliqué. Il y a un certain nombre d'incompréhensions auprès de fournisseurs avec qui nous avons mis en place des partenariats. Ils pensaient pouvoir faire de la marque blanche mais en fait s'apercevaient qu'en étant directement confronté au consommateur et plus au distributeur, ils faisaient face à des problèmes qu'ils n'avaient pas prévus.

Ce sont toutes ces difficultés-là qui font que nous nous sommes rendus compte qu'il était beaucoup plus sain et scalable d'avoir un modèle de Marketplace où celui qui vend est celui qui assume la responsabilité du bien et dans lequel l'acte d'accompagnement commercial, de mise en relation, de transaction est géré au niveau d'internet par notre plateforme et notre enseigne. Les rôles sont ainsi clairement définis.

Avez-vous rencontré des difficultés pour passer d'un modèle à l'autre ?

Oui bien sûr. Tout d'abord, certains partenaires avec qui nous travaillions en drop-shipping n'ont pas voulu aller vers un modèle de place de marché car ils craignaient de se retrouver dans un business de grande consommation et de ne pas être adapté à ce modèle. Cela s'explique par toutes les raisons qui font que vendre au Grand Public n'est pas la même chose que vendre à des professionnels.

Sur le modèle Marketplace il y a eu d'autres complications puisque nous avons fait le choix de le développer en interne. Nous nous sommes rendus compte au fur et à mesure de l'avancée du projet que le fait d'avoir une imbrication de systèmes externes avec notre système interne avait des effets de bord à différents niveaux :

Marketplace : l'e-commerce de demain

- dans la création de catalogue, pour faire cohabiter nos propres offres avec celles des vendeurs tiers avec des bonnes règles de gestion de notre panier de commande notamment au niveau des frais de ports pour que tout soit bien homogénéisé,
- dans notre gestion de facturation pour que tout s'imbrique correctement dans la comptabilité et que ça ne fasse pas de charges supplémentaires,
- dans la partie service client pour que les gens sachent bien qu'ils font face à une commande auprès d'un vendeur tiers.

Nous avons donc dû faire face à de nombreuses problématiques liées au changement.

C'est un projet qui a nécessité un an et demi de développement et nous comptons aujourd'hui sur notre plateforme une quinzaine de marchands, qui représentent 30% de notre offre, avec un objectif entre 30 et 50 vendeurs dans les prochains mois.

Concernant votre position de vendeur sur les Marketplace, est ce que cela représente une part significative de votre activité ?

Oui tout à fait. A l'époque de Discounteo, nous étions un des premiers marchands sur la place de marché de Rueducommerce.

Nous vendons aujourd'hui sur toutes les marketplace principales telles qu'Amazon, Cdiscount, Pixmania ou Rueducommerce.

Nous connaissons bien les différentes places de marché, leurs forces, leurs faiblesses et leurs différentes approches commerciales. Nos résultats sont très variables d'une plateforme à l'autre et c'est en tirant un retour d'expérience des différentes pratiques de ces sites

Marketplace : l'e-commerce de demain

que nous avons construit notre outil pour l'adapter à nos attentes et à celles de nos partenaires et clients.

3. ENJEUX LIÉS AU LANCEMENT D'UNE MARKETPLACE

3.1 LES 5 PILIERS D'UNE MARKETPLACE

Une Marketplace efficace repose sur 5 grands piliers :

- Le trafic
- Le mix-produit
- Le cadre légal
- Les outils de gestion du cycle de vente et de communication
- Le système de paiement

LE TRAFIC

Le trafic est une **composante essentielle du succès d'une Marketplace**. L'attractivité d'une plateforme dépend fortement du volume et de la qualité du trafic qu'elle arrive à générer. Plus il y a de visiteurs, plus les opportunités de transactions sont nombreuses. La Marketplace constitue un canal de vente supplémentaire efficace car elle procure une visibilité que le vendeur ne pourrait pas toujours construire lui même.

Être présent sur Amazon, c'est être visible auprès de millions de clients potentiels (Amazon sert plus de 19.5 millions de clients tous les jours dans le monde). Être présent sur la Marketplace de Fnac.com, c'est être visible auprès de plus de 7 millions de visiteurs français chaque mois.

Générer du trafic consomme énormément de ressources en termes de temps et de finances, et demande beaucoup d'expertise pour un e-

Marketplace : l'e-commerce de demain

commerçant. L'opérateur de Marketplace est là pour lui faciliter ces tâches en les prenant en charge. Assurer un trafic important et qualifié à ses vendeurs est clef pour l'opérateur.

L'importance du trafic généré par l'opérateur doit néanmoins être appréciée au regard de la verticalité du marché concerné. Ainsi, un site e-commerce leader sur un vertical n'a **pas nécessairement besoin d'un trafic en millions de visiteurs** uniques pour prétendre opérer une Marketplace. De même, une marque forte, un réel savoir-faire métier ou un très bon relationnel avec les potentiels vendeurs peuvent aussi suffire à lancer une Marketplace.

LE MIX-PRODUIT

Comme nous l'avons vu dans la définition du rôle de l'opérateur, c'est lui qui régule et organise la Marketplace en sélectionnant notamment les produits ou les services vendus, **définissant la ligne « éditoriale » ou commerciale** de la Marketplace (verticale ou généraliste), mais aussi les règles de gestion de mise en avant des offres et éventuellement des vendeurs.

L'opérateur doit définir :

- Quels sont les produits autorisés sur la Marketplace ?
- Comment les offres de la Marketplace sont-elles visibles ?
- Quelles sont les règles de fixation de prix de ces offres ?

QUELS SONT LES PRODUITS AUTORISÉS SUR LA MARKETPLACE ?

L'opérateur définit quels produits ou services les vendeurs de la Marketplace sont autorisés à vendre. Cet arbitrage dépend fortement des objectifs de l'opérateur. Sur une plateforme comme eBay, les restrictions sont quasi inexistantes. Les vendeurs peuvent pratiquement tout y vendre, des objets classiques comme les ordinateurs ou les jouets, aux objets les plus insolites. eBay étant davantage un site de petites annonces qu'une Marketplace structurée, les limites imposées aux vendeurs sont faibles.

Sur de véritables Marketplace comme celles d'Amazon ou de Fnac.com, la situation est différente. Ces deux opérateurs définissent précisément quels produits peuvent être mis en vente. Ils gardent **l'entière maîtrise de leur catalogue** et du mix-produit. Les produits doivent appartenir à des catégories précises (biens culturels, objets de collection etc.) et respecter leur ligne commerciale.

Un autre paramètre entre en compte selon que l'opérateur soit hybride ou pure player. Un opérateur pure player est uniquement intermédiaire et n'est donc pas en concurrence avec les vendeurs. Quant aux opérateurs hybrides, ils doivent décider de leur degré d'ouverture. Ainsi, sur Amazon ou la Fnac, les vendeurs peuvent vendre des articles déjà vendus en direct alors que Best Buy ou RueduCommerce n'autorisent les vendeurs qu'à vendre des biens qu'ils ne proposent pas eux mêmes.

Ces choix **dépendent de la stratégie, des objectifs et des contraintes de l'opérateur.**

Marketplace : l'e-commerce de demain

COMMENT LES OFFRES DE LA MARKETPLACE SONT-ELLES VISIBLES?

C'est à nouveau l'opérateur qui fixe les différentes règles qui vont régir la mise en avant des offres de la Marketplace et donc leur degré de visibilité. Sur Amazon et Fnac.com, les offres des vendeurs de la Marketplace sont visibles **directement sur les fiches produits**. La navigation se fait par produit comme dans un site e-commerce classique. Tout est fait pour que le visiteur puisse acheter le plus facilement possible auprès de n'importe quel vendeur, à condition que celui-ci respecte les critères définis par l'opérateur en fonction de sa stratégie, notamment la qualité de service et les niveaux de prix. D'autres opérateurs proposent, à l'instar des sites de petites annonces, **une fiche produit par offre vendeur**. Ainsi, alors que sur Fnac.com une requête de type « iPhone 4S Noir 16GO » pointe sur une unique fiche produit où sont regroupées toutes les offres des vendeurs qui proposent ce produit, sur eBay par exemple, la même requête générera autant de pages web que d'offres de vendeurs différents, soit potentiellement plusieurs centaines.

Concernant les fiches produits, deux approches sont possibles :

- Soit le vendeur crée ses propres fiches produits qui peuvent ensuite être soumises ou non à validation de l'opérateur,
- Soit il est contraint par les fiches créées et imposées par l'opérateur.

Sur les plateformes verticales, ce sont souvent les vendeurs qui créent de toute pièce les fiches produits et se chargent donc de rédiger la description et de gérer les visuels. L'opérateur est donc le plus souvent contraint par le référencement produit réalisé par les vendeurs et cela nécessite bien évidemment le bon mix entre confiance et vigilance.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Les opérateurs comme Amazon disposent quant à eux d'un catalogue contenant déjà de nombreuses fiches articles avec des degrés d'enrichissement variables. Mais toutes disposent d'un niveau d'informations minimum, comme par exemple le nom du produit, la description et les visuels. Ils imposent aux vendeurs d'utiliser ces fiches existantes, l'objectif étant bien sûr d'offrir le maximum d'informations structurées aux consommateurs et une expérience d'achat uniformisée quel que soit le vendeur.

QUELLES SONT LES REGLES DE FIXATION DU PRIX DE CES OFFRES ?

Les prix des produits vendus par les vendeurs sur une Marketplace peuvent être également soumis à certaines règles. Sur Amazon, un vendeur ne peut pas vendre un produit plus cher que le prix de vente qu'il pratique sur d'autres plateformes, c'est la règle du « **price parity** ». Certains plafonds sont également imposés pour éviter d'éventuelles escroqueries.

Cette notion de régulation de la mise en avant des offres des vendeurs est extrêmement importante sur une Marketplace. Grâce à cet arbitrage, l'opérateur peut ajuster l'offre et la demande et surtout maintenir le bon équilibre. Ces règles doivent **avantager avant tout le consommateur**. Si un produit n'est pas en stock chez l'opérateur il doit être facilement accessible via l'offre d'un autre vendeur.

LE CADRE LEGAL

L'e-commerce B2B, B2C, ou C2C, est très réglementé. Le rôle de l'opérateur est donc aussi de s'assurer que côté vendeur comme acheteur, les **échanges respectent la réglementation** en vigueur. Pour autant, toutes les Marketplace n'imposent pas le même niveau d'exigence au niveau juridique.

Les **Marketplace B2B** orientées industrie (chimique, métallurgique...) sont **très réglementées** : les échanges sur des produits « sensibles » se font de façon beaucoup plus contrôlée tant au niveau des types de contrats que sur les labels ou les certifications requises pour pouvoir vendre ou acheter. Les fournisseurs et acheteurs doivent montrer patte blanche avant de pouvoir échanger sur ces espaces.

Sur des **Marketplace C2C**, cette **exigence est bien moindre** : la vérification de l'identité des différents intervenants est moins poussée, le risque de fraude plus important et les contraintes de contrat ou de paiement moins élevées. Le mode de fonctionnement du C2C se rapproche de ce qui se pratique sur les sites de petites annonces. Les contraintes sont aussi moins fortes en termes de contrôle et de suivi des transactions.

Les opérateurs qui n'ont pas cherché très tôt à respecter ces exigences ont connu des difficultés car c'est justement ce cadre légal et cette confiance qui sont les plus difficiles à assurer et à sécuriser lorsque les vendeurs sont des particuliers. Il est en effet plus difficile de leur imposer des exigences en raison du manque de régularité dans la relation commerciale. eBay a trouvé une parade à cela avec son système de notation, fonctionnalité qui a d'ailleurs été souvent reprise par les Marketplace, qu'elles soient B2C ou B2B. Là aussi, les critères

Marketplace : l'e-commerce de demain

d'évaluation des vendeurs sont des éléments essentiels dans la stratégie de l'opérateur de la Marketplace.

L'aspect juridique n'est donc pas à négliger car il est **source de confiance pour les acheteurs** et aide aussi les opérateurs à sécuriser leur propre activité. Les vendeurs professionnels, même internationaux, doivent par exemple accepter un contrat et des conditions de vente sur les Marketplace qui les engagent à respecter la législation française. Il est important que les dispositions des **Conditions Générales de Vente** et des **Conditions Générales d'Utilisation de la Marketplace** affirment le rôle d'hébergeur ou de prestataire technique de l'opérateur, plutôt que celui d'éditeur. Dans ce dernier cas, il serait en effet contraint d'exercer un contrôle sur un certain nombre d'éléments inhérents au vendeur et sur lesquels il ne peut donc pas avoir de visibilité.

VERS UN NOUVEAU STATUT JURIDIQUE DES MARKETPLACE

Fin 2013, l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) a adressé à plusieurs marketplaces un courrier affirmant que leur activité de galeries marchandes serait susceptible de contrevenir à la réglementation bancaire et financière au motif que l'opération d'encaissement du montant des commandes payé par l'acheteur puis reversé au vendeur, après déduction d'une commission pourrait être qualifiée de fourniture de services de paiement, au sens des dispositions du Code Monétaire et Financier (Plus d'info sur la Directive de Services de paiement DSP).

La FEVAD, alertée par ses adhérents, s'est saisie du sujet.

Le Code Monétaire et Financier n'a jamais envisagé le statut de marketplace. Il s'agit d'une activité récente qui s'est développée avec la pratique pour permettre aux vendeurs de se faire connaître sur Internet, sans avoir besoin d'un site internet en propre, pour permettre à la marketplace qui met à disposition sa plateforme de compléter ses revenus et enfin pour offrir au consommateur un catalogue plus étendu de produits et services sur un même site.

Si tous sont conscients que le développement de cette nouvelle activité doit être encadré et qu'il est important d'adapter les règles existantes, tous reconnaissent également qu'une réglementation trop stricte et trop rigide serait contreproductive, tant pour les professionnels que pour les consommateurs.

L'enjeu majeur, à l'heure actuelle, est de déterminer le statut juridique de la marketplace. Peut-elle être considérée comme un établissement de paiement soumis à un agrément bancaire délivré par l'ACPR, du fait de la perception du prix de la commande, pour être

Marketplace : l'e-commerce de demain

ensuite reversée au vendeur après déduction d'une commission ? Pourrait-elle faire l'objet d'une exception légale ou encore d'une exemption ?

Rencontrée fin février 2014, l'ACPR a fait part de sa position à la FEVAD :

La marketplace peut demander un agrément bancaire. Elle aura alors le statut d'établissement de paiement.

La marketplace peut demander un agrément allégé (qui sera mis en place d'ici la fin du 1^{er} semestre 2014) : il faut faire – de 3 millions d'euros par mois de volume de paiement pour en bénéficier (avec la DSPII, le seuil sera d'1 million).

La marketplace peut être agent sous la responsabilité d'un établissement.

Les exemptions ne sont pas possibles, sauf sur le fondement de l'éventail limité de produits et services ou du réseau limité.

L'activité de marketplace est au cœur des enjeux actuels des professionnels du commerce, Aujourd'hui, l'activité de marketplaces contribue au dynamisme du commerce. C'est pour cela que la FEVAD s'est saisie du dossier afin de trouver afin de discuter avec le législateur des possibilités d'adaptation des règles existantes pour les marketplaces.

LES OUTILS DE COMMUNICATION ET DE GESTION DU CYCLE DE VENTE

Un des avantages d'une Marketplace est d'offrir des outils de gestion et de communication aux vendeurs qui leur permettent d'éviter grand nombre des coûts intrinsèques à l'hébergement d'une solution d'e-commerce.

LES OUTILS DE COMMUNICATION

La communication entre acheteurs et vendeurs, qu'elle ait lieu avant l'acte d'achat dans le cadre du conseil, ou après l'achat dans le cadre du SAV et de la hotline, fait partie intégrante du cycle de vente dans le commerce et l'e-commerce.

Les Marketplace ne dérogent pas à la règle. Toutes proposent des outils dédiés à **la communication entre vendeurs et acheteurs**. Ces outils sont un **facteur clé de succès** des Marketplace dans la réassurance et dans la concrétisation de la transaction, mais aussi dans l'après-vente et dans l'ensemble des règles mises en place par l'opérateur, qui dépendent là aussi de sa stratégie, de la visibilité qu'il veut offrir aux vendeurs et des informations qu'il va proposer aux clients.

Ces outils se retrouvent sous des formes diverses : **messagerie, chat, lignes téléphoniques directes, skype etc...** Quels que soient les outils proposés, il est important que **l'opérateur en garde la maîtrise** pour s'assurer qu'il puisse parfaitement jouer son rôle d'intermédiaire durant toute la transaction et durant l'ensemble du cycle de vente.

Ces outils de communication font partie intégrante d'une bonne Marketplace : au-delà du confort pour les acheteurs et pour les vendeurs, la traçabilité des échanges et leur exploitation par l'opérateur dans les

Marketplace : l'e-commerce de demain

règles de gestion de la Marketplace et dans la gestion de son propre service aux clients et aux vendeurs sont essentielles.

LES OUTILS DE GESTION DU CYCLE DE VENTE

La gestion de la logistique et du cycle de vente est au cœur du métier d'e-commerçant. La majorité des Marketplace aident les vendeurs à gérer cet aspect de leur activité et ce à plusieurs niveaux :

- Au niveau de la **gestion logicielle**, la quasi-totalité des grandes Marketplace intègrent une gestion des stocks dans le tableau de bord des vendeurs. Celui-ci indique le stock initial, mis à jour en temps réel lors des commandes clients et certaines fonctionnalités notifient le vendeur lorsque ses stocks tombent sous un certain niveau. Les plus avancées proposent un système de gestion permettant aux vendeurs de mettre à jour leur stock non seulement en fonction des ventes réalisées sur la Marketplace, mais aussi sur l'ensemble de ses canaux de distribution. Ceci leur permet d'avoir un stock à jour en temps réel, intégré directement avec leur propre système d'information.
- Les opérateurs accompagnent aussi le vendeur dans le **suivi de ses transactions**, depuis l'envoi jusqu'à la réception des produits par le client et même, dans certains cas, jusqu'au suivi des litiges et des réclamations. Le client, de son côté, doit pouvoir accéder à l'état d'avancement de sa commande quel que soit le vendeur et tracer le colis jusqu'à réception. Cette opération est là encore facilitée par l'opérateur. La fiabilité est essentielle à ce niveau car elle garantit que tout se passe bien tant du côté du vendeur que du côté du client, et que chacun dispose de l'information nécessaire au bon déroulement de la transaction du début à la fin.

Marketplace : l'e-commerce de demain

- Une bonne Marketplace propose également à ses vendeurs un ensemble d'outils logiciels leur permettant d'interfacer directement leur système d'information avec celui de l'opérateur pour **faciliter les mises à jour**. Elle assure ainsi la fiabilité des stocks affichés par l'opérateur. C'est aussi l'un des éléments déterminants dans l'expérience d'achat, et donc un autre facteur-clé du succès de la Marketplace.

LE PAIEMENT

Dans un contexte d'échanges de biens entre vendeurs et acheteurs de tous horizons, la question des transactions financières est très sensible pour les opérateurs.

La **sécurité** et la **confiance** font partie des critères les plus importants pour les internautes lors d'un achat sur un site e-commerce. Le fait de payer sur Internet et de laisser ses coordonnées bancaires ne constitue pas une action anodine pour les clients.

C'est le rôle de l'opérateur de la Marketplace que de proposer un environnement sécurisant pour les transactions bancaires avec la réassurance nécessaire pour le client. Il s'agit de bien montrer que c'est l'opérateur qui enregistre la transaction dans un environnement sécurisé.

Pour répondre à cette problématique, l'opérateur peut se poser comme intermédiaire « tiers de confiance » entre les acheteurs et les vendeurs. Via son système de paiement, il encaisse la transaction, s'occupe des vérifications bancaires et de la validation du paiement ; puis, lorsque le produit est envoyé, il libère les fonds au vendeur.

La réassurance et le rôle de tiers de confiance que peuvent mettre en avant certains opérateurs comme Fnac.com vont jusqu'à l'engagement de

Marketplace : l'e-commerce de demain

ne payer le vendeur que si le client estime que la transaction s'est bien déroulée. Dans le cas contraire, il peut aller jusqu'à rembourser le client, renforçant ainsi son image de garant de la qualité de service, en plus de la sécurité.

Les opérateurs peuvent soit utiliser des systèmes de paiement déjà existants comme Sips ou Ogone, soit dans de plus rares cas développer eux mêmes leur solution de paiement, comme c'est le cas pour Amazon avec Amazon Payment ou encore AliPay pour Alibaba.

Ce rôle d'intermédiaire de confiance est important aussi bien pour les vendeurs que pour les acheteurs. Pour un vendeur, gérer une solution de paiement constitue une difficulté avec la gestion de la fraude, la sécurité des données, les différents moyens de paiement (carte de crédit, American Express, Paypal) etc. En utilisant le système de paiement de l'opérateur, le vendeur évite la gestion de tous ces aspects inhérents aux transactions en ligne qui peuvent lui coûter du temps et de l'argent. Quant aux clients qui achètent aux vendeurs d'une Marketplace, ils ne connaissent pas forcément leur fiabilité ni leur qualité de suivi. En passant par le système de paiement de l'opérateur, leur confiance est accrue. Ils s'assurent une transaction plus sereine et une possibilité de recours en cas de litige.

Le second avantage pour un opérateur d'imposer son système de paiement est de pouvoir offrir une expérience d'achat unifiée sur son espace. Avec un système de paiement centralisé, le client peut acheter plusieurs produits auprès de vendeurs différents avec un seul panier et effectuer un paiement unique à la fin de ses achats.

C'est d'ailleurs là un des intérêts fondamentaux d'une Marketplace : pouvoir accroître le nombre de produits dans un même panier, en provenance de multiples vendeurs mais en garantissant une expérience d'achat fluide et intégrée via **un panier et un paiement uniques**.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Que le client soit par exemple sur Amazon ou Fnac.com, il peut faire ses achats auprès de plusieurs vendeurs sans devoir sortir sa carte à de multiples reprises. Une fois son panier plein, il paye tous ses produits en une seule fois et c'est l'opérateur de la Marketplace qui s'occupe de redistribuer les montants adéquats aux différents vendeurs. Là encore, l'aspect confiance est important : l'opérateur doit **disposer d'une plateforme performante et sécurisée** pour gérer l'ensemble des flux financiers et des compensations entre les acheteurs et les vendeurs.

DE L'IMPORTANCE DE CES 5 PILIERS

On voit à travers ces 5 piliers que les **services offerts par les Marketplace doivent être nombreux**, comme les compétences développées par les opérateurs. Ils couvrent un ensemble important d'activités : du fournisseur de solution logicielle (gestion de stock, gestion de commandes, outil de messagerie, interfaces de programmation API) jusqu'au système de paiement, en passant par le tiers de confiance juridique.

Certes, toutes les Marketplace ne proposent pas le même niveau de service, et il n'y a pas d'obligation pour celles-ci de couvrir tous ces domaines de l'e-commerce pour mettre en relation acheteurs et vendeurs. Néanmoins, on constate que les Marketplace qui couvrent ces 5 piliers sont celles qui offrent la meilleure expérience d'achat et rencontrent le plus de succès : c'est le cas d'Amazon et de la Fnac. Dans les deux cas la plateforme technique se distingue par sa qualité et son efficacité. Pour Amazon, celle-ci résulte de nombreuses années de développement et d'apprentissage et pour la Fnac, du rachat de la société SplitGames et de l'intégration de son équipe pour s'appuyer sur son savoir-faire métier.

3.2 ENJEUX ORGANISATIONNELS

Lorsqu'une entreprise décide d'implémenter une Marketplace, elle doit être consciente que celle-ci se dissémine partout, du front au middle et back end, mais qu'elle vient aussi changer l'organisation et la relation que les différents corps de métiers entretiennent : les achats, le commercial, le marketing, la comptabilité et la finance, le service client, la logistique et la technique. Des enjeux organisationnels importants viennent impacter tous les métiers de l'entreprise

Ces changements organisationnels peuvent prendre de nombreuses formes dont voici quelques exemples :

AU NIVEAU DES ACHATS

Dans un modèle de Marketplace hybride, l'intégration d'une Marketplace amène l'opérateur à modifier sa stratégie d'achats de produits. Grâce à une Marketplace, un site propose plus de produits et plus de prix. C'est donc l'opportunité pour le pôle achats de se concentrer sur des produits à plus forte rotation et à meilleure marge et de laisser la longue traîne aux vendeurs tiers.

AU NIVEAU DE L'ANIMATION COMMERCIALE

La direction commerciale doit aussi s'adapter à ce changement. Avec la multiplication exponentielle des produits, il est nécessaire pour l'opérateur de faire les bons arbitrages sur les produits qu'il va mettre en avant. Dans le cas d'une Marketplace pure player, il faut tenir compte du fait que l'opérateur n'a la main ni sur le stock ni sur les prix, éléments clés de commercialité. Les capacités de promotion et d'animation sont différentes puisque l'opérateur n'est pas forcément maître du produit.

Marketplace : l'e-commerce de demain

AU NIVEAU DE LA STRATEGIE MARKETING

La mise en place d'une Marketplace modifie aussi la stratégie marketing. L'opérateur se retrouve par exemple à devoir gérer des campagnes de mots-clefs comprenant potentiellement beaucoup plus de produits. Les stratégies d'acquisition clients, de présence sur les moteurs de recherche et les comparateurs de prix doivent aussi intégrer le fait que l'opérateur n'a pas la main sur la quantité de produits qui sont proposés ni sur leurs prix.

D'UN POINT DE VUE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Une Marketplace nécessite la mise en place d'un système de comptabilité et de flux financiers qui intègrent les vendeurs tiers. Il faut pouvoir synchroniser efficacement d'une part, les indicateurs qui viennent de la plateforme en termes de ventes et de facturation, et d'autre part, les virements à créditer aux vendeurs, qui ont souvent des enjeux de trésorerie et qui sont donc très regardants sur la manière dont la Marketplace gère les flux financiers.

AU NIVEAU DU SERVICE CLIENT ET DU CALL CENTER

Pour le service client, l'enjeu réside dans le fait qu'une partie des visiteurs qui vient sur la Marketplace vient aussi pour sa marque, pour ses valeurs et pour ce qu'elle véhicule. Or l'opérateur n'a pas forcément la main sur toutes les phases de la transaction, notamment sur la rapidité et la qualité de l'envoi, mais il doit tout faire pour que le niveau de service client corresponde au niveau qu'attendent les clients, quel que soit le vendeur tiers. Cela nécessite donc de donner aux équipes du service client les bons outils permettant d'avoir une vision la plus complète du cycle de vente et ainsi répondre efficacement aux sollicitations des clients.

AU NIVEAU LOGISTIQUE

Si l'opérateur est lui même e-commerçant, la Marketplace vient modifier sa stratégie logistique et elle peut l'amener à s'adapter en stockant plutôt des produits volumineux et en laissant les petits produits aux autres vendeurs par exemple. La Marketplace donne la possibilité à l'opérateur hybride d'arbitrer les produits qu'il va lui même stocker et envoyer, et de laisser d'autres vendeurs spécialisés s'occuper des problématiques logistiques sur des gammes de produits dont il n'a pas l'expertise. Par exemple, un opérateur hybride de Marketplace dans l'univers de l'ameublement pourrait décider de ne plus stocker des produits très saisonniers et volumineux (ex. lits d'extérieur, cabanes de jardin...) pour s'appuyer uniquement sur un réseau de vendeurs spécialisés ravis de pouvoir utiliser ce canal de vente pour commercialiser leurs produits.

CONCLUSION

On le voit bien à travers ces différents exemples, tous les métiers de l'entreprise sont impactés par le lancement d'une Marketplace. Il est donc **indispensable de bien appréhender en amont ces changements organisationnels**. Le succès d'une Marketplace repose en partie sur la bonne conduite du changement.

Pour y parvenir, l'entreprise doit se concentrer sur **plusieurs facteurs cruciaux**:

- la qualité de la **plateforme technique**,
- des **méthodologies** efficaces et éprouvées,
- une **volonté forte au plus haut niveau de l'entreprise** de mener à bien le projet.

Marketplace : l'e-commerce de demain

Les changements organisationnels sont tels que bien souvent plusieurs métiers peuvent entrer en contradiction au niveau opérationnel. La vigilance de l'équipe en charge de superviser la création de la Marketplace doit être maximale et son intervention ne doit souffrir d'aucune contestation, ce qui nécessite un niveau d'autorité fort et le soutien total de l'équipe dirigeante. Il ne faut jamais oublier les bénéfices qu'apportent une Marketplace : augmentation des ventes, du chiffre d'affaire, des marges. Mais cette réussite ne se fait qu'avec l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

3.3 ENJEUX TECHNIQUES

QUALITE ET METHODOLOGIE

La qualité de la plateforme technique est intimement liée à la réussite de la conduite du changement, et ce pour tous les métiers de l'entreprise. Si la plateforme technique n'est pas performante pour les vendeurs de la Marketplace, alors il sera difficile pour la personne en charge du recrutement et de l'animation de la communauté des vendeurs d'accroître l'offre côté vendeurs.

De même, si la plateforme ne permet pas de consulter et de suivre efficacement les indicateurs d'activité (ventes, transactions, retours clients...), les commerciaux seront moins enthousiastes à l'idée d'intégrer de nouvelles façons de travailler.

Le même problème se pose du côté des pôles achats, finance ou technique : si le socle technique n'est pas assez souple pour s'adapter et s'interfacer avec les outils existants, c'est autant de barrières psychologiques à leur acceptation qui se dressent. Dans la mesure où la

Marketplace : l'e-commerce de demain

Marketplace se dissémine partout au niveau technique, la qualité de la plateforme technique est indispensable à sa réussite.

Ce bon choix technologique doit s'accompagner des bonnes méthodologies d'intégration. Les expériences techniques et opérationnelles de mise en place d'une Marketplace sont des avantages décisifs dans la bonne conduite de ces changements organisationnels. Rien ne remplace l'expérience dans l'accompagnement du déploiement d'une Marketplace.

FLUIDITE DE L'INTEGRATION

Les impacts de l'intégration d'une Marketplace se situent à tous les niveaux techniques : le front, le middle et le back end :

- Le front end car il faut donner intelligemment de la visibilité aux vendeurs tiers,
- Le middle end car il faut bien gérer tous ces nouveaux produits et les données associées,
- Le back end pour gérer toutes les transactions entre les vendeurs, les clients et l'opérateur.

Le propre d'une bonne plateforme de Marketplace est de faciliter cette intégration sans bouleverser le système d'information existant, mais en s'y connectant de façon intelligente. Le système doit prendre en compte tous les niveaux (front, middle et end) pour que la Marketplace ne se résume pas à un onglet et à des fonctionnalités séparées sur le site marchand mais qu'elle procède d'une intégration en profondeur de tous les processus liés à l'activité d'e-commerce.

À ce titre, **le choix du socle technologique de sa Marketplace est crucial**

INTERVIEW DE PASCAL ROCHE DSI FNAC.COM

Qu'est ce qui a amené la Fnac à considérer la mise en place d'une Marketplace sur son site d'e-commerce ?

La genèse, c'est d'abord un choix business. La Fnac réfléchissait depuis longtemps à faire de la vente d'occasion, et cette réflexion a abouti à la question suivante : Comment fait-on pour étendre notre offre sans forcément subir toute la mécanique du « je source des produits, je les réceptionne, je les stocke, je les expédie etc... » ?

Dans ce cadre, la Marketplace est apparue assez rapidement comme une bonne solution, qui permettait non seulement d'étendre notre offre et de monétiser notre trafic, mais aussi de mettre en place un cercle vertueux : plus d'offres donc plus de trafic, plus de trafic donc plus de vendeurs etc.

Pour créer la plateforme technique de votre Marketplace vous avez opté pour le rachat de Splitgames qui était une Marketplace française spécialisée dans les jeux vidéo. Quelles sont les raisons qui ont motivé ce choix plutôt qu'un développement en interne ?

Il existait déjà sur le marché une solution Marketplace orientée jeux vidéo. On s'est dit que ce serait un facteur d'accélération d'intégrer Splitgames, qui avait une vraie expertise et une vraie expérience en termes de gestion d'une Marketplace. Autant, sur le front office, on savait faire de l'animation client, présenter des produits en ligne et convertir les visiteurs, autant l'animation des vendeurs d'une Marketplace est un métier à part entière, que l'on a découvert ; et on a senti qu'il y avait une brique technique sur laquelle on pouvait capitaliser. C'est cette expertise dans le métier de recrutement et d'animation des vendeurs, et cette brique technique de gestion des

Marketplace : l'e-commerce de demain

transactions acheteurs/vendeurs qui nous ont poussé à racheter cette solution. La problématique était ensuite d'intégrer cette Marketplace « stand alone » dans notre écosystème et notamment sur notre site Internet pour que ce soit le plus transparent possible pour le client. Il fallait intégrer cette Marketplace intelligemment sur l'ensemble du site et non pas comme un simple onglet.

Comment s'est passée ensuite l'intégration ?

Dans l'ensemble, l'intégration s'est très bien passée. Les critères de réussite ont été l'implication des deux côtés. Du côté Fnac, c'est un projet qui était très fortement supporté par la direction générale et dans lequel l'équipe IT croyait ; et du côté SplitGames, ils ont compris qu'ils avaient des acquis sur lesquels s'appuyer, mais qu'il existait aussi chez nous des facteurs à prendre en compte.

Quelles ont été les principales difficultés au niveau technique ?

Avec l'élargissement de l'offre, il y a eu des problématiques assez techniques de volumétrie : avec la Marketplace, on est passé de 2 à 15 millions de produits, donc le moteur de recherche devait forcément supporter une charge beaucoup plus importante, et les mécanismes d'indexation ont dû être revus. Les impacts sur les performances, les infrastructures et le dimensionnement ont été réels.

Un autre sujet a été de remettre en cause le système existant. L'avantage d'une Marketplace est qu'elle permet d'ouvrir rapidement de nouveaux marchés sur de nouveaux produits qu'en général on ne connaît pas très bien et qu'on n'est donc pas forcément capable de bien normer. Or, tout ce qui est normage de fiches produits est très important pour bien indexer le contenu : merchandising sur le site, arborescence des catégories, informations indexées dans le moteur de recherche. Il faut pouvoir agréger vite et proprement beaucoup de

Marketplace : l'e-commerce de demain

données sur de nouveaux produits, tout en étant assez flexible pour intégrer l'existant. Il faut développer des connecteurs avec des bases de données externes et rester assez permissif, tout en gardant un certain niveau de qualité.

Au niveau du front end, une des difficultés a été aussi de bien savoir théâtraliser les produits, revoir la navigation, créer des notions d'univers et pas uniquement des rubriques produits.

Une autre problématique a été d'avoir un processus de checkout fluide et transparent pour le client. Sur la Fnac, il y a trois typologies de commandes différentes : par exemple sur les produits à télécharger où le client paye tout de suite, une autre pour laquelle les transactions sont envoyées directement au back office classique de la Fnac et sont ensuite transmises aux entrepôts qui envoient les produits, et enfin les transactions des vendeurs tiers où l'orchestration est différente : on demande d'abord au vendeur s'il accepte l'offre ; si oui, on débite le client, et derrière on gère la transaction acheteur/vendeur qui entame un autre cycle.

La problématique est donc d'unifier le process de paiement en intégrant ces différentes orchestrations, mais il faut que cela soit transparent pour le client grâce à un panier unique.

On s'est aperçu également que la notation et le ranking des vendeurs est quelque chose d'essentiel, on n'aurait pas forcément imaginé cela au départ en étant un pur e-commerçant.

Auriez vous pu développer cette même plateforme en passant uniquement par un développement interne ?

Le faire en interne n'est pas efficient car on ne bénéficie pas du retour d'expérience d'experts, ça signifie que c'est plus long, plus douloureux

Marketplace : l'e-commerce de demain

et avec un risque d'échec plus fort. Je ne recommanderais pas cette solution. Et finalement, si nous avons développé cette plateforme en interne, on aurait réalisé une plateforme que l'on pensait bien mais qui, à l'arrivée, aurait été moins bonne d'un point de vue purs mécanismes et process. Nous aurions dû beaucoup plus tâtonner pour trouver la bonne formule car il n'est vraiment pas évident de monter une structure telle qu'une Marketplace.

Et passer par un développement externe avec, par exemple, une SSII n'a pas d'intérêt non plus si elle n'a pas l'expérience, car c'est ce vécu technique et opérationnel qui compte le plus.

Dans l'idéal, quels seraient les atouts essentiels d'une solution technique de Marketplace ?

Il faut tout d'abord que cette solution permette de créer une plateforme de Marketplace qui soit transparente pour nos clients et performante dans sa commercialité, sans être pour autant trop intrusive dans le système d'information existant, car nous avons un site assez conséquent, une équipe IT assez conséquente avec des développements internes. La solution doit donc s'intégrer au noyau et ne pas casser le core system.

Ensuite, techniquement, il faut qu'elle soit performante sur certaines briques en particulier : l'impact sur le moteur de recherche, la

capacité à charger les offres des différents fournisseurs, le back office et la gestion des transactions, la gestion et le ranking des vendeurs.

CONCLUSION

Depuis la naissance des pères fondateurs eBay et Amazon au milieu des années 1990, le e-commerce a connu une très forte croissance. Il s'est aujourd'hui imposé comme un canal de vente incontournable aussi bien pour les pure players que pour les marques ou les enseignes de distribution traditionnelles.

Bien que révolutionnaire en matière de mode de consommation, l'e-commerce n'a pas pour autant réellement transformé en profondeur les flux classiques du commerce. Au-delà du fait de pouvoir commander depuis chez soi ou son mobile, 24h/24 et 7j/7, la chaîne de distribution demeure identique, du fabricant au client en passant par les intermédiaires et distributeurs divers.

Certes, l'e-commerce s'affranchit de la contrainte d'espace propre au commerce physique, mais les enjeux de stock et de logistique et les coûts qui en découlent demeurent. Qu'il s'agisse d'une niche ou d'une offre généraliste, la promesse du e-commerce consistant à pouvoir proposer le plus grand catalogue du monde est longtemps restée vaine. Jusqu'à ce qu'Amazon redéfinisse en profondeur le e-commerce en lançant sa Marketplace...

Une Marketplace permet de connecter efficacement sur un même espace vendeurs et acheteurs de biens et/ou de services afin de proposer la sélection la plus complète et compétitive possible dans un environnement organisé et sécurisé. Dans ce cadre s'opère une réelle désintermédiation au cœur de l'ADN d'Internet et créatrice de valeur pour l'ensemble des parties : opérateur, vendeur, acheteur.

En fédérant les offres d'une multitude de vendeurs, une Marketplace maximise les stocks, raccourcis les délais sans pour autant rogner sur la

Marketplace : l'e-commerce de demain

qualité de service. Qu'elles soient généralistes ou verticales, B2B, B2C ou C2C, opérées par un opérateur hybride qui vend lui aussi des produits, les Marketplace s'imposent de plus en plus comme une évolution inéluctable qu'il s'agisse de biens physiques, de biens dématérialisés ou de services.

Les bénéfices procurés par les Marketplace sont multiples et s'inscrivent dans une logique visant à ce que chacune des parties en sorte gagnante :

- Plus de produits, moins de stocks et des coûts mutualisés pour l'opérateur,
- Plus de clients, moins d'investissements et une offre maîtrisée pour le vendeur,
- Plus de choix, des meilleurs prix et une expérience d'achat sécurisée pour le client.

Les Marketplace s'affirment aussi comme une réponse privilégiée aux nouveaux enjeux du commerce cross canal. Elles accompagnent la mutation e-commerce des distributeurs traditionnels en leur permettant de résoudre efficacement la question de la largeur d'offre et de la rentabilité tout en s'inscrivant totalement dans une logique de « click to store ».

Nous l'avons vu dans cet ouvrage, lancer une Marketplace performante s'accompagne d'enjeux stratégiques, métiers et techniques indispensables à adresser. Pour ce faire, la volonté du management est primordiale afin de mobiliser les équipes et harmoniser les positions des différents métiers.

Mais la clef de la réussite demeure la qualité, la performance et l'évolutivité de la plateforme technique. Celle-ci doit être pensée à la fois au service de toutes les entités métiers (achats, marketing,

Marketplace : l'e-commerce de demain

commerce, finances, service client,...), des vendeurs (import d'offre, suivi de commande, service client...) et des acheteurs (sécurité, confiance, suivi...).

La société Mirakl (www.mirakl.com) a été créée par des experts de l'e-commerce qui depuis 7 ans ont conçu et piloté des plateformes de Marketplace comme celle de Fnac.com qui figure aujourd'hui parmi les leaders français. Pour répondre aux enjeux liés au développement d'une Marketplace, Mirakl accompagne ses clients sur le plan stratégique, technique et opérationnel.

La solution technique développée par Mirakl, Mirakl Marketplace Platform ©, a été pensée pour permettre de lancer rapidement et simplement une Marketplace robuste et évolutive. Elle contient toutes les briques applicatives nécessaires au bon fonctionnement d'une Marketplace performante.

Mirakl accompagne les leaders du e-commerce (Mistergooddeal, MedicAnimal) et de la distribution (Darty, Galeries Lafayette, Groupe Auchan) et les acteurs media et telecoms afin de les faire bénéficier du savoir-faire de ses équipes et de toutes les évolutions anticipées de sa solution technique indispensables pour satisfaire aux évolutions anticipées du e-commerce (mobilité, social, cross-canal, virtuel).



SOURCES

Amazon :

- <http://frugaldad.com/amazon/>
- <http://mashable.com/2011/06/21/amazon-walmart-infographic/>
- <http://www.amazonstrategies.com/2011/10/analysis-of-amazons-q3-results-should-sellers-be-concerned.html>
- <http://www.amazonstrategies.com/2011/12/amazon-news-roundup-awesome-prime-analysis-fire-update-devitt-nuggets.html>
- <http://www.auctionbytes.com/cab/abn/y09/m06/i11/s02>
- <http://www.scribd.com/doc/46653323/Gross-Margin-Deep-Dive>
- <http://www.andyde.com/amazon.pdf>
- http://www.businessweek.com/technology/content/feb2011/tc2011028_786700.htm
- <http://blog.auctionbytes.com/cgi-bin/blog/blog.pl?pl/2009/1/1233286518.html>
- <http://www.internetretailer.com/2011/03/01/e-retailers-weigh-rules-against-returns-growing-Marketplaces>
- <http://www.slideshare.net/paulmathisen/amazoncom-10678728>
- <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>
- <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1889317&highlight=>

Alibaba :

- http://www.dailymotion.com/video/xkat8q_global-sourcing-testimonials-from-alibaba-com_school
- <http://news.alibaba.com/specials/aboutalibaba/aligroup/index.html>

Marketplace : l'e-commerce de demain

- http://ir.alibaba.com/ir/home/financial_reports.htm?year=2010
- <http://www.therealonlinejobs.com/wp-content/uploads/2011/01/alibaba0131.jpg>
- <http://www.youngprepro.com/wp-content/uploads/2011/06/Alibaba-Infographic.png>
- <http://www.youtube.com/user/TeamAlibaba>

eBay :

- [http://www.wikinvest.com/stock/EBay_\(EBAY\)](http://www.wikinvest.com/stock/EBay_(EBAY))
- <http://www.99cblog.com/3477/fun-stats-about-ebay-infographic/>
- <http://www.ebayinc.com/who>
- http://files.shareholder.com/downloads/ebay/1556604299x0x454780/9d059442-fe35-4d7a-a6d8-126fc276e6bd/ebay_AnnualReport2010.pdf
- <http://www.onlyinfographic.com/2010/ebay-infographic-a-birthday-retrospective/>
- <http://www.internetretailer.com/2011/10/19/ebays-us-sales-rise-14-q3>

Galleries Lafayette :

- <http://www.lsa-conso.fr/les-galleries-lafayette-se-mettent-a-la-place-de-marche>,
- <http://www.itespresso.fr/galleries-lafayette-mirakl-marketplace>
- <http://www.lsa-conso.fr/nous-ne-voulons-pas-d-une-usine-a-marchands-franck-zayan-directeur-e-commerce-et-internet-des-galleries-lafayette,139660>
- <http://www.mirakl.fr/Communique-Presse-Les-Galleries-Lafayette-choisissent-la-solution-Mirakl-pour-developper-leur-Marketplace>

Marketplace : l'e-commerce de demain

Godsavethekids :

- <http://www.commentcamarche.net/news/5863924-e-commerce-la-creation-d-une-marketplace-pour-elargir-l-offre>
- <http://www.mirakl.fr/Communique-Presse-La-marketplace-Godsavethekidscom-developpee-avec-la-solution-Mirakl-est-ouverte>

Mistergooddeal :

- <http://www.itrmobiles.com/index.php/articles/145831/mistergooddeal-lance-marketplace.html>
- <http://www.itespresso.fr/mistergooddeal-lance-place-marche-mirakl-71603.html>
- <http://www.lavienumerique.com/articles/145831/mistergooddeal-lance-marketplace.html>
- <http://www.mirakl.fr/Communique-Presse-Mistergooddeal-lance-sa-marketplace-developpee-avec-la-solution-Mirakl>

MedicAnimal :

- <http://ideas4petretail.co.uk/news/marketplace-technology-expand-medicanimal-range#.UvI9IvldVxz>

[http://www.mirakl.fr/Communique-Presse-MedicAnimalcom-choisit-la-solution-Mirakl-pour-developper-sa-MarketplaceNature & Découvertes](http://www.mirakl.fr/Communique-Presse-MedicAnimalcom-choisit-la-solution-Mirakl-pour-developper-sa-MarketplaceNature&Decouvertes) :

- <http://www.itrnews.com/articles/141866/nature-decouvertes-choisit-solution-mirakl-developper-marketplace.html>
- <http://www.mirakl.fr/Communique-Presse-Nature-Decouvertes-lance-sa-Marketplace-avec-Mirakl>

Marketplace : l'e-commerce de demain

Priceminister :

- http://www.espacedatapresse.com/fil_datapresse/consultation_cp.jsp?ant=reseau_2727972
- <http://blog.lefigaro.fr/technotes/2010/06/les-chiffres-de-priceminister-enfin-devoiles.html>
- <http://www.categorynet.com/communiques-de-presse/business/e-commerce,-redistribution-des-places-%3A-priceminister-passe-au-1er-rang-des--sites-francais-20100426124036/>
- <http://www.priceminister.com/blog/?d=126>
- http://www.fevad.com/uploads/files/Etudes/fevad2011_chiffres.pdf

Rue Du Commerce :

- <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/distribution/20110127trib000596351/rueducommerce-annonce-son-retour-aux-benefices.html>
- http://www.rueducommerce.fr/m/merchant_registration.php
- <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/opa-d-altarea-sur-ruducommerce-1011.shtml>
- <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/rueducommerce-s1-2011-1111.shtml>
- <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/chiffre-d-affaires-2010-rueducommerce.shtml>
- http://www.lemonde.fr/technologies/article/2011/10/28/avec-rueducommerce-altarea-marie-vente-en-boutiques-et-en-ligne_1595582_651865.html
- <http://www.zonebourse.com/RUE-DU-COMMERCE-5134/actualite/RUE-DU-COMMERCE-Resultats-annuels-de-l-exercice-2010-2011-13661932/>

Marketplace : l'e-commerce de demain

Pixmania :

- <http://www.zonebourse.com/barons-bourse/Steve-Rosenblum-242/actualites/Steve-Rosenblum-poursuit-la-diversification-de-Pixmania--13406372/>
- <http://www.mythings.com/English/Resources/CaseStudies/Pixmania>
- <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/top-e-commerce-france.shtml>
- e-commerce et Marketplaces :
- <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/top-e-commerce-france.shtml>
- http://www.journaldunet.com/cc/04_ecommerce/ecom_marchands_fr.shtml
- <http://www.internetretailer.com/trends/e-retailers/>
- <http://www.fevad.com/etudes-et-chiffres/les-chiffres-cles-1#topContent>
- <http://www.fevad.com/etudes-et-chiffres/e-commerce-1#topContent>
- <http://www.fevad.com/etudes-et-chiffres/profil-de-l-acheteur-1#topContent>
- <http://www.fevad.com/etudes-et-chiffres/autres-etudes-1#topContent>
- <http://blog.pod1.com/online-marketing/global-ecommerce-infographic/>
- <http://www.permuto.com/blog/2010/02/27/what-are-people-really-buying-online/>
- <http://www.invesp.com/blog/ecommerce/how-big-is-ecommerce-industry.html>
- <http://www.submitinfographics.com/full-size-infographics/FS-ECOMMERCE.png>

Marketplace : l'e-commerce de demain

- <http://socialcommercetoday.com/infographic-facebook-shares-worth-2-10-incremental-sales-converts-at-10-9/>
- <http://www.xemion.com/shipping-increases-conversion>
- http://www.bitwizards.com/Bit-Wizards/media/Blogs/Steve_Adams/2011/June/ecommerce_trends.pdf
- <http://www.refresh-it.net/blog/2010/7-reasons-people-fear-e-commerce-infographie>

« Marketplace : l'e-commerce de demain »
par Philippe Corrot et Adrien Nussenbaum
avec la collaboration de Clément Vouillon
Mars 2014

A propos de Mirakl

Mirakl a été créée par Philippe Corrot et Adrien Nussenbaum, des experts d'Internet et de l'e-commerce depuis 1997, convaincus de la puissance des Marketplaces et de leur rôle clé dans le développement rapide d'une activité de vente en ligne rentable.

Mirakl propose une plateforme complète de Marketplace, Mirakl Marketplace Platform ©, distribuée sous la forme de logiciel en tant que service (SaaS) et accompagne ses clients sur le plan stratégique, technique et opérationnel.

Pourquoi une Marketplace

Une Marketplace permet de capitaliser sur une marque forte, une audience qualifiée ou une expertise métier pour fédérer les offres de vendeurs tiers sur une unique plateforme afin de proposer à ses visiteurs plus de produits, les meilleurs prix et une expérience d'achat de qualité.

Une Marketplace permet de mutualiser les coûts entre les vendeurs et élimine les contraintes de stocks et de logistique. Les Marketplaces sont la réponse aux enjeux de croissance et de rentabilité du e-commerce pure player ou cross-canal.

Pour qui

E-commerçants, grandes enseignes de distribution, sites media, plateformes B2B...

Une Marketplace est la réponse stratégique, technique et opérationnelle pour accélérer sa croissance sur Internet et augmenter fortement sa rentabilité.