



Livre Blanc
Janvier 2016

La Marketplace ou l'entrée dans la nouvelle ère du (e-) commerce

REMERCIEMENTS

POUR LEUR CONTRIBUTION AU LIVRE BLANC (1/2)



Artsper - marketplace

Hugo Mulliez

Co-fondateur & Président



Carrefour - marketplace

David Schwarz

Directeur e-commerce non alimentaire



Fnac.com - marketplace

Alain Keravec

Directeur Marketplace



La Redoute - marketplace

Frédéric Maus

Directeur Marketplace



Mano Mano - marketplace

P. de Chanville & C. Raison

Co-fondateurs



Mirakl - solution IT

Philippe Corrot

CEO

REMERCIEMENTS

POUR LEUR CONTRIBUTION AU LIVRE BLANC (2/2)



AS Discount - marchand

Nicolas Michel

Fondateur et Gérant



Expansys - marchand

Tony Montbroussous & Sébastien Bourrut Lacouture

Directeur Marketplace et Directeur des Opérations



GlobalConnect - marchand

Jonathan Schmidt

Associé



Izberg - solution IT

Benoît Feron & Luc Falempin

Co-fondateurs

95%

C'est le pourcentage des internautes français ayant déjà utilisé une marketplace¹

1. Baromètre Mirakl/Sorgem/IBM « Les Français et les Marketplaces » (02/2015).

2. 6000 fermetures de magasin prévues en 2015 (chez les top retailers)/about.com 2015.

3. Internet Retailer 2014 Top 500 Guide (2014).

4. Baromètre Mirakl/Sorgem/IBM

AVANT-PROPOS

L'évolution des usages des internautes de ces dernières années entraîne une montée en puissance indiscutable des places de marché, et, plus globalement, une redistribution des places dans l'industrie du e-commerce.

De l'émergence des passages couverts parisiens puis des grands magasins tout au long du XIXe siècle, en passant par l'explosion des malls dans les années 80, la galerie marchande se réinvente via les places de marché qui proposent une expérience client. Si la révolution du digital et le besoin de proximité impactent frontalement le retail (aux US on assiste à un déclin progressif du mall² et du magasin traditionnel), grâce à internet le centre commercial n'est pas mort, il se réinvente et abandonne même ses principales contraintes (espace et temps) pour proposer une offre à l'horizontalité et à la profondeur illimitées.

Aujourd'hui, 40% du CA d'Amazon, avec plus d'1/3 des produits vendus, est réalisé au travers de la marketplace³. Le poids des places de marché dans le chiffre d'affaires des e-commerçants comme Amazon, Fnac, Cdiscount, PriceMinister, ou La Redoute s'accroît tous les ans⁴ et contribue désormais à une très large part de leur rentabilité. La rapide montée en puissance de ce modèle notamment sur la partie Service (Uber, AirBnB, Blablacar...) bouscule les positions établies tout en posant des questions de modèle économique, d'organisation et d'ordre légal. Jusqu'où va-t-on aller dans la dématérialisation, la désintermédiation et le recours au « collaboratif », c'est-à-dire vers une « uberisation » de l'économie ?

Les chiffres sont éloquentes et traduisent la fièvre qui entoure ce phénomène : février 2015, Uber annonce la plus grosse levée de fonds réalisée par une start up (2,8 milliards\$); en juin, AirBnB est valorisé à près de 25 milliards\$, 7 ans après sa création; Septembre 2015, BlaBlaCar devient la 1ère start up française valorisée à plus de 1 milliard\$ (1,6 milliard\$ soit plus de 70% de la capitalisation boursière d'Air France – KLM).

Le propre du e-commerce, c'est notamment d'évoluer dans un environnement concurrentiel « à portée de clic » et de confronter ces acteurs à des enjeux de croissance et de rentabilité. Qu'est-ce qui distinguera demain les marketplaces de Cdiscount, Auchan, Carrefour et Amazon tant pour les clients que pour les marchands ? Comment arriveront-elles à se distinguer entre elles ?

La réponse sera sans doute pour certains dans leur capacité à proposer une expérience cross-canal réussie et pour d'autres à continuer à cultiver l'effet « Wahou » online.

Les click & mortars aussi bien que les pure players doivent évoluer pour survivre, et les marketplaces apparaissent à ce titre à la fois comme un relai de croissance incontournable et comme la remise au goût du jour de la galerie commerciale.

Nicolas Réquillart

Responsable de l'offre Performance et Innovations digitales au sein de CGI Business Consulting



SOMMAIRE



DÉFINITION DU MODÈLE MARKETPLACE

Une place de marché (marketplace) est une **plateforme d'intermédiation** en ligne entre des **vendeurs** et des acheteurs (particuliers ou professionnels) où l'opérateur est **un tiers de confiance** : il sécurise les transactions, intervient en cas de litige et apporte un carrefour d'audience et des fonctionnalités au vendeur ainsi qu'une garantie « enchanté ou remboursé » à l'acheteur.

1 Mise à disposition de l'offre

Le marchand s'inscrit sur la marketplace et y positionne son catalogue de services et ou de produits

5 Reversement des fonds

Une fois la prestation confirmée ou après un certain délai, les fonds sont reversés au marchand

2 Achat du produit ou service

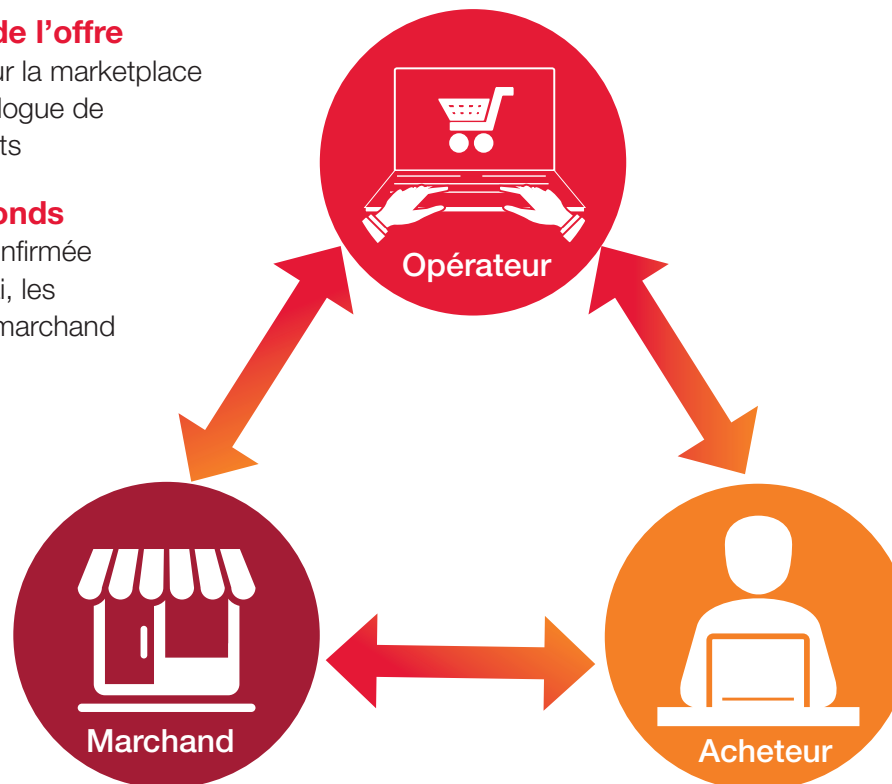
L'acheteur passe sa commande auprès de l'opérateur et effectue le règlement

3 Encaissement des fonds

L'opérateur ou un acteur tiers encaisse les fonds de manière sécurisée pour le compte du marchand

6 Notation des vendeurs

Avant ou après le reversement des fonds, l'acheteur note le marchand sur la plateforme



4 Réalisation de la prestation

Le marchand réalise la prestation (livraison des produits ou mise à disposition du service)

*“Peu de risques existent
car la marketplace
est un des seuls véritables
Win-Win du commerce
entre le vendeur et
la marketplace.”*

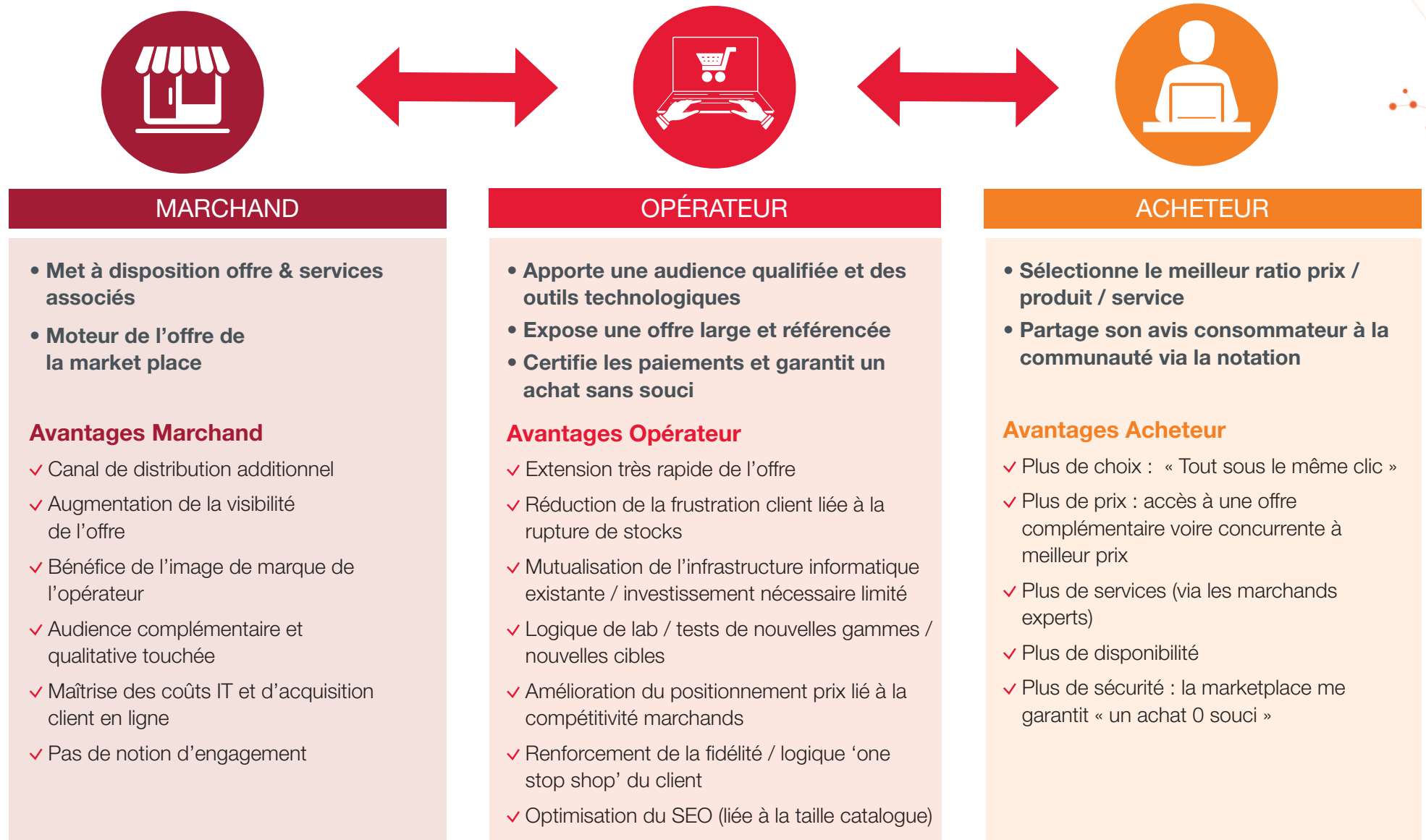
Alain Keravec

Directeur de la Marketplace FNAC



UN ÉQUILIBRE SUBTIL ENTRE 3 ACTEURS

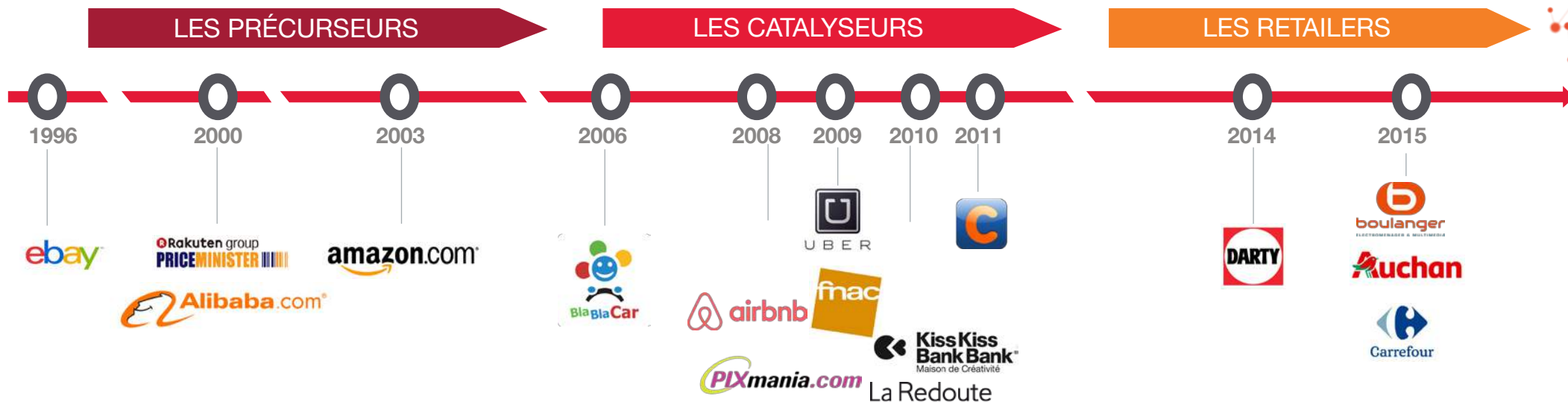
La réussite d'une marketplace repose sur la capacité de l'opérateur à fidéliser l'acheteur et le marchand tout en maîtrisant ses coûts afin de conserver une forte rentabilité.



UNE ÉVOLUTION INÉLUCTABLE DU (E-)COMMERCE

Les places de marché s'affranchissent de multiples contraintes propres au monde physique : l'**espace** (l'opérateur n'a pas de stock à gérer¹), le **temps** (ouvertes 24/7), les **frontières** (transporteurs gèrent nativement la livraison multipays).

LES 3 GRANDES PHASES DE L'HISTOIRE DES MARKETPLACES



- eBay est le pionnier des marketplaces avec son système d'enchères
- Les pure players¹ s'engagent ensuite sur le modèle et l'évangélisent auprès des consommateurs en commençant à dégager des revenus conséquents

On observe une intensification de la concurrence due à :

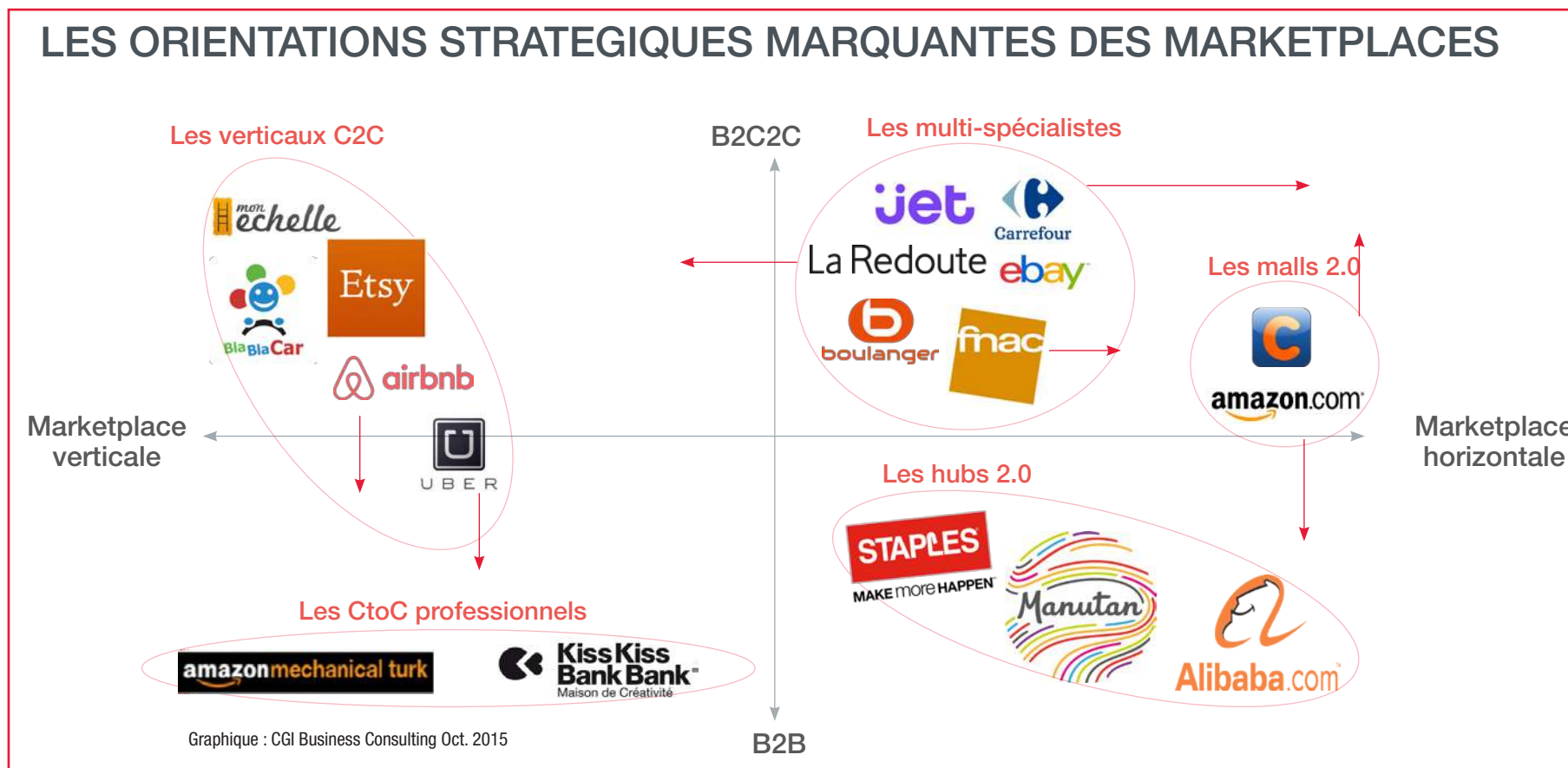
- Une multiplication des acteurs pure players
- L'apparition d'acteurs du retail (Fnac)
- La pénétration de nouveaux segments de marché

- Les GSA et les GSS arrivent progressivement sur un canal encore perçu à tort comme pouvant cannibaliser une partie du CA liée à leur offre stockée

¹ : les marketplaces hybrides (issues historiquement d'un site e-commerce comme Amazon, Fnac, Cdiscount,...) disposent d'une offre stockée qui est généralement mise en concurrence avec l'offre d'autres marchands

Note 1. Pure Player = acteur e-commerce 100% digital par opposition aux brick & mortars ou e-retailers qui disposent à la fois d'une présence physique via un réseau de magasins et d'une présence digitale

TYPOLOGIE ET POSITIONNEMENT DES MARKETPLACES



→ Se verticaliser pour rester visible

La difficulté à concurrencer les généralistes sur le prix force certains nouveaux à opter pour la spécialisation, axée sur une fine connaissance marché et ciblant des clients sensibles au service.

→ Se diversifier pour retenir et acquérir de nouveaux clients

Les acteurs établis et les nouveaux entrants connus du grand public tentent d'adresser de nouveaux segments stratégiques en capitalisant sur leur image de marque et leur forte audience.

→ Adresser le B2B pour préparer un nouveau relais de croissance

Les pure players généralistes sont offensifs sur ce marché à haut potentiel (10% de croissance par an entre 2014 et 2017).

“L’arme de destruction massive d’Amazon, c’est surtout sa place de marché qui lui permet de devenir un ‘one stop shop’ comme Walmart l’est devenu dans les années 80 et ainsi conquérir et fidéliser de nombreux clients.”

Bill Simmons
CEO de Walmart



LA MARKETPLACE : CHIFFRES CLÉS DU MARCHÉ FRANÇAIS

95%

des internautes
ont déjà
acheté sur une
marketplace...
parfois même
sans le savoir

Baromètre Mirakl/Sorgem/IBM 'Les Français et les Marketplaces'

15 milliards d'€

CA prévisionnel
2018* généré par
les marketplaces
FR en B2C

Source Fevad octobre 2015

58%

croissance au Q2
2015 du VA sur les
marketplaces

Source Fevad septembre 2015 – base Ice40

27%

du VA des 40
plus grands
e-commerçants a
été réalisé via les
marketplaces (Q2
2015)

Source Fevad septembre 2015 – base Ice40

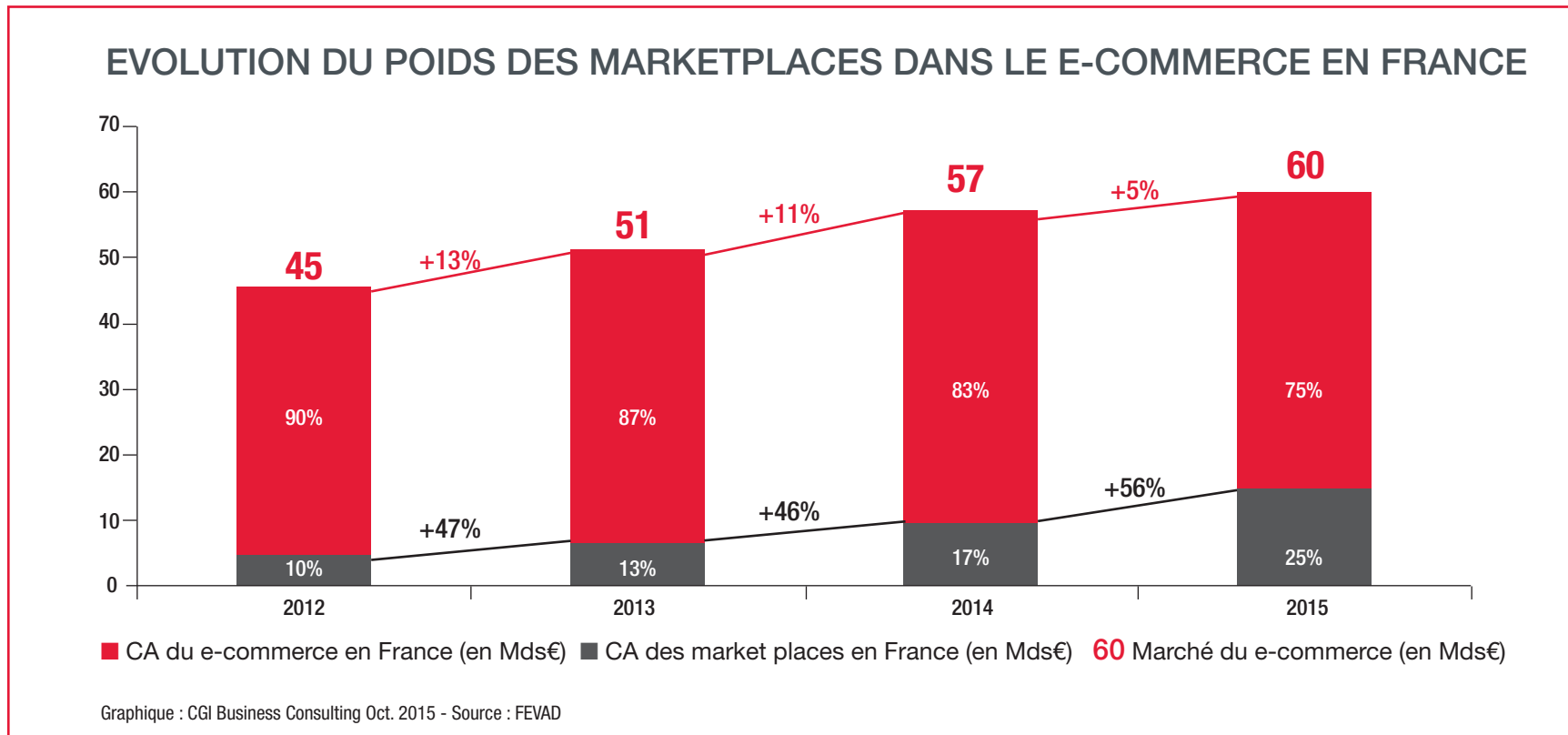
“La marketplace est la bouée de sauvetage pour beaucoup d’enseignes online en mal de rentabilité. La marketplace constitue un réel levier de rentabilité pour beaucoup de pure players.”

Alain Keravec

Directeur de la Marketplace FNAC



UN RELAIS DE CROISSANCE INCONTOURNABLE POUR LE MARCHÉ DU E-COMMERCE



- Dans un marché du e-commerce entré dans une phase de **décélération**, la **marketplace tire la croissance globale du marché** (en croissance de près de 50% chaque année depuis 3 ans)
 - On assiste à un transfert des achats des sites e-commerçants vers ces « malls digitaux »
- Sur T2 2015, le phénomène s'accélère :
 - **Près d'une commande sur 3 vient de la marketplace** pour les sites membres du panel l'ICE 40
 - Ils ont une **croissance 2X plus importante (+58%)** que ceux n'ayant pas de marketplace

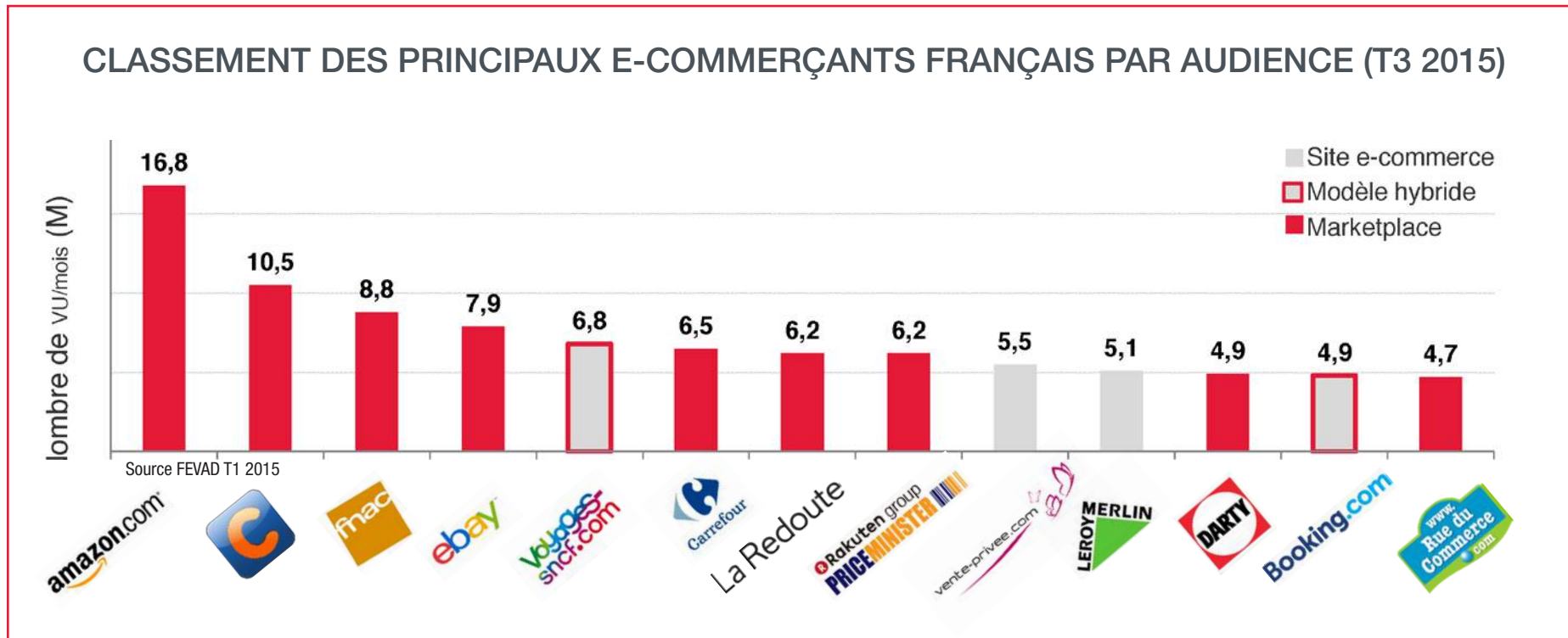
“Tous les retailers ne pourront pas se lancer sur ce modèle compte tenu de la barrière d’entrée liée au trafic, à la plateforme et à l’organisation. Si pour les marchands, la question de vendre via ce nouveau canal peut être une manière de répondre à leurs enjeux de visibilité et de proximité client, elle doit se faire en cohérence avec la stratégie de distribution”

David Schwarz

Directeur e-commerce non alimentaire Carrefour



UN RELAIS DE CROISSANCE INCONTOURNABLE POUR LE MARCHÉ DU E-COMMERCE



Un marché en phase d'accélération & de rationalisation :

- **Abandon des catégories non rentables** au profit de la **marketplace** et recentrage sur son offre stockée rentable (Cdiscount)
- **Mutation de son modèle économique** vers un modèle 100% marketplace (Redoute, pixmania)
- Rachats de pure players par des leaders du retail (Rue du commerce par Carrefour)
- Une **diversification qui s'opère sur le service à la personne** (Darty)

“La marketplace, quand elle est bien pilotée, permet à la fois d’aller chercher du business incrémental tout en renforçant le business existant.

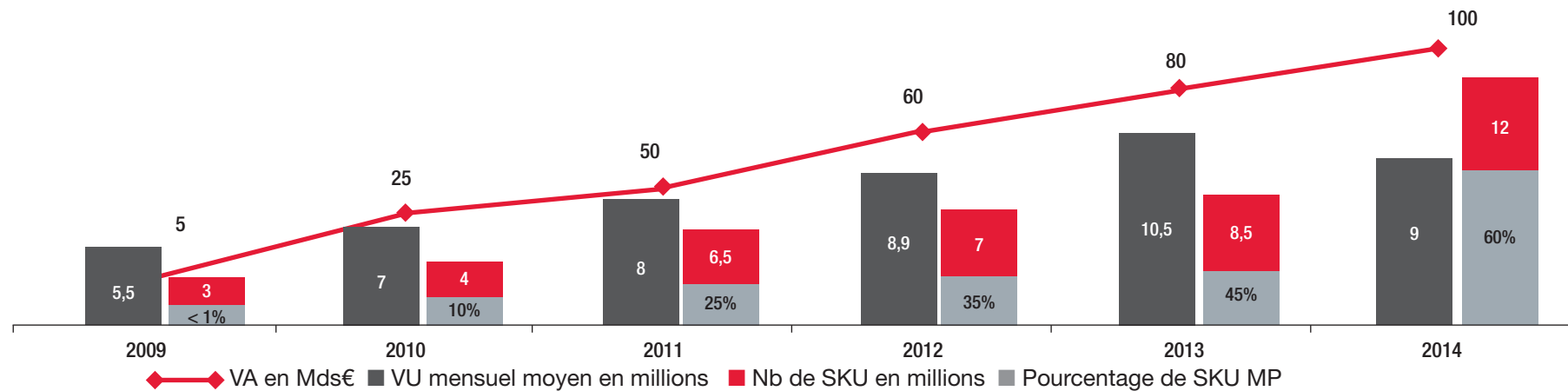
Ce nouveau canal permet avant tout de travailler l’offre, par conséquent de maximiser le taux de transformation et donc de fidéliser le client.”

Philippe Corrot
CEO Mirakl



LARGEUR/PROFONDEUR DE L'OFFRE, UN DES FACTEURS CLÉS DU DÉVELOPPEMENT DU VA¹

EVOLUTION DU VOLUME D'AFFAIRES, DE L'AUDIENCE ET DE LA TAILLE DU RÉFÉRENTIEL D'UNE MARKETPLACE FRANÇAISE



→ Pour progresser rapidement, le volume d'affaires (VA) a besoin d'une audience critique et d'une largeur/ profondeur de l'offre (nombre de SKU)

→ Si l'augmentation du nombre de références ne permet pas d'augmenter automatiquement le trafic, il favorise le repeat business et donc l'augmentation du VA

→ Pour les plus grands catalogues marchands - supérieurs à 2 millions de références - on constate une rationalisation de la part des opérateurs (ex: Amazon) pour gagner à la fois en suivi opérationnel et en pertinence pour le client

Note 1. V.A. = Volume d'affaire soit le montant total issu des transactions passées via la plateforme. Pour calculer le CA réalisé par l'Opérateur, il faut appliquer au VA le taux de commission moyen généralement compris entre 10 et 15%

SOMMAIRE

1

Les marketplaces
ou la réinvention
du concept de
galerie marchande

2

Focus sur les enjeux
dans l'industrie
des biens de
consommation

3

Facteurs clés de succès et points
de vigilance au
lancement d'une
marketplace

QUELS ÉLÉMENTS STRUCTURANTS POUR LANCER SA MARKETPLACE ?

Trois sujets fondamentaux doivent être discutés en amont de la création d'une marketplace. Cette réflexion préalable permet de définir clairement la trajectoire à adopter.



CIBLE

Comment définir le segment de marché à adresser ?

- Doit-on commencer par développer une marketplace généraliste ou de niche ?
- Ma cible est-elle constituée de particuliers et/ou de professionnels ?
- Quelles sont mes ressources internes me permettant d'être pertinent auprès de ma cible ?
- Comment rassurer les clients sans surcharger le service client ?



STRATÉGIE COMMERCIALE

Doit-on ouvrir la marketplace à tous les marchands ?

- Doit-on autoriser la vente de produits d'occasion ?
- Combien de marchands positionner sur chaque catégorie de produits ? Nombre illimité ?
- Quels services proposer aux marchands (fulfilment, dashboard, import de catalogue...)
- Les marchands doivent-ils être mis en concurrence avec l'opérateur ? Sur quel fragment de l'offre ?



OFFRE DE SERVICE

Quelle offre de services différenciante ?

- Comment doit s'opérer l'intégration cross-canal de la marketplace ?
- Doit-on proposer les mêmes services que pour les produits vendus en propre (programme de fidélité, garanties, gestion des retours...)
- Quels modes de retrait envisageables (en magasin, en point relais...) ?

“On assiste sans doute aux débuts du modèle marketplace : chaque type d’enseigne va devoir inventer son propre modèle pour exister et se différencier. Certaines enseignes auront plutôt intérêt à avoir une approche de complément de gamme, d’autres de mise en compétition de l’offre, etc.”

David Schwarz

Directeur e-commerce non alimentaire Carrefour



MATURITY MODEL : LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES SUIVIES PAR LES PLACES DE MARCHÉ DU RETAIL



Graphique : CGI Business Consulting Oct. 2015

APPROCHE DÉFENSIVE

Marketplace perçue comme un **risque** en interne

- Démarche «Extension de gamme» : 1 marchand référent par nouveau marché
- Marchands professionnels uniquement
- Il n'y a aucune concurrence marchand



STRATÉGIE D'OUVERTURE PARTIELLE

Evangelisation du modèle au sein des équipes

- Démarche «approfondissement de gamme» : plusieurs marchands référents par nouveau marché
- Marchands professionnels uniquement
- Les marchands MP sont en concurrence sauf avec l'opérateur



STRATÉGIE D'OUVERTURE TOTALE

Prise de **conscience** du potentiel de la marketplace

- Site e-commerce devient une MP globale : offre en propre intégrée dans l'offre MP mais reste prioritaire (buy box / choice box)
- Tous marchands (pros et particuliers)
- Mise en concurrence sur tout ou partie de l'offre opérateur



TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Intégration de la marketplace à l'offre globale

- Pilotage de l'offre incluant VA et marge : recentrage de l'opérateur sur son cœur d'offre
- Tous marchands (pros et particuliers)
- Services marchand +++ : garantie de paiement, de livraison, fulfillment, Call center,...



QUELS ENJEUX JURIDIQUES POUR LES OPÉRATEURS DE MARKETPLACE ?



ENCAISSEMENT DES PAIEMENTS

EXISTANT

- Encaissement des fonds sur le compte bancaire de l'opérateur avant reversement au marchand
- Impact positif sur le cash flow des marketplaces

PROBLÉMATIQUE

- Requalification des marketplaces comme prestataires de paiement par la banque de France / l'ACPR
- Obligation de mise en conformité sous peine de sanctions financières

SOLUTIONS

- Possibilité de devenir établissement de paiement ou de monnaie électronique
- Adossement à un tiers agréement envisageable



CONTRÔLE DES MARCHANDS

- Contrôle de l'identité du marchand laissé à la libre appréciation de l'opérateur
- Risque de développement de la fraude et du blanchiment d'argent

- Obligation de process d'identification marchand visant à la « lutte anti-blanchiment »
- Stockage de l'ID marchand, contrôle bancaire...

- Cartographie des process actuels et élaboration de leur transformation pour atteindre le niveau de contrôle cible
- Solutions externes spécialisées



STATUT DES MARCHANDS

- Travail à 100% de certains marchands et dépendance sans le statut de salarié (AmazonTurk, Uber, ChauffeurPrivé)
- Création d'un salariat déguisé

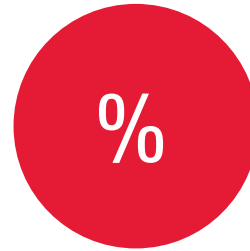
- Le 31/07/2015, Homejoy, (marketplace de services de ménage ayant levé 40M€) ferme
- Impossibilité de lever des fonds (coût de class action des salariés)

- Eviter les liens de subordination avec les marchands pour ne pas avoir à les salarier
- Salarier les marchands ayant une forte dépendance (Instacart)

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ENVISAGEABLE ?



+



+



FRAIS FIXES

- Soit sous la forme d'un abonnement mensuel soit sous la forme de frais fixes à l'article vendu (généralement pour CtoC)
- Vise à couvrir une partie des frais de plateforme et des coûts d'encaissement client ainsi qu'à dissuader des marchands dormants
- Exonération des frais pour les top marchands

Exemples prix d'abonnements :

- Priceminister : de 39€ à 499€/mois
- Amazon : à partir de 39€/mois
- eBay : à partir de 26€/mois

FRAIS VARIABLES

- Principale manne de revenus pour les marketplaces
- Nécessité de trouver l'équilibre parfait attractivité/rentabilité, notamment sur le cœur d'offre de l'opérateur
- Possibilité de corréliser les taux aux performances de ventes pour « incentiver » les marchands

Exemples taux de commission :

- High tech : 6-8%
- Culture : 10-12%
- Jardin et Mobilier : 10-12%
- Accessoires : 10-11%

OFFRE DE SERVICE

- Monétisation de services « à la carte »
- Levier de mise en avant pour différenciation du marchand
- Renforcement du service client du fait de la mise en concurrence des marchands

Exemples monétisation :

- Monétisation des espaces (CPM/CPC)
- Mise en avant sur résultats de recherche
- e-mailing
- Fullfillment

SOMMAIRE

1

Les marketplaces
ou la réinvention
du concept de
galerie marchande

2

Focus sur les enjeux
dans l'industrie
des biens de
consommation

3

Facteurs clés de succès et points
de vigilance au
lancement d'une
marketplace

ASSUMER L'OFFRE MARKETPLACE TOUT AU LONG DU PARCOURS CLIENT, UNE APPROCHE ESSENTIELLE

VALORISER L'OFFRE MARKETPLACE ONLINE

Homepage Asos



Fiche produit Fnac.com

Prix de la Fnac des 14€99	Prix des vendeurs partenaires des 21€80	Prix occasions des 17€50
-------------------------------------	--	------------------------------------

Tunnel d'achat La Redoute

Vendu et expédié par La Redoute		Frais de livraison estimés 6,95 €
Articles	Réductions	Prix
 Robe patinoise LES PETITS PRIX Ref: 1822091 Couleur: noir Taille: 40 Quantité: 1	29,99 € -70% soit -20,99 €	9,00 €
En stock Livré gratuitement en Roble Collé pour toute commande des 49€ d'achats*		
Modifier Supprimer Mettre de côté		
Vendu et expédié par Mango		Frais de livraison estimés 2,95 €
Articles	Réductions	Prix

BEST PRACTICE

- Communiquer clairement au client l'existence d'une offre marketplace :
 - Via un onglet dédié
 - Via un espace en homepage
 - Via la lisibilité du prix en fiche produit
 - Via la page de récapitulatif de commande
- Rassurer le client sur la qualité et le sérieux de cette offre complémentaire via des pages marchands dédiées où les conditions générales de vente sont explicites et lisibles
- Garantir au client un SAV sans souci quel que soit le vendeur du produit
- Rendre accessible en magasin via vendeur ou en libre service l'offre marketplace et proposer un corner pour les top marchands

VALORISER L'OFFRE MARKETPLACE EN MAGASIN



FONCTIONNALITÉS CLÉS À METTRE EN PLACE



INTÉGRATEUR DE CATALOGUES

- Multiplicité des outils d'imports (CSV, webservice etc.)
- Assistance téléphonique en cas de difficultés techniques rencontrées



SÉCURISATION DES ÉCHANGES

- Garantie d'un environnement de paiement sécurisé
- Contrôle strict sur les acheteurs et les marchands (fraude, piratage...)



NOTATION DES MARCHANDS

- Intuitivité d'utilisation pour les clients et facilité d'exploitation en BO pour les marchands
- Mise en avant des commentaires les plus pertinents (commentaires notés)



SUIVI DES COMMANDES

- Outils d'analyse statistique permettant d'orienter les politiques commerciales
- Fiabilité de l'outil et interfaçage avec le SI marchand pour optimiser les processus



API POUR INTERFAÇAGE

- Facilité d'interfaçage avec le SI existant de l'opérateur pour réduire le time-to-market
- Proposition d'une API compatible avec les solutions e-commerce (constitue une plus-value)



OUTILS DE PAIEMENT

- Diversification des moyens de paiement constituant un puissant levier de conversion
- Flexibilité nécessaire des outils pour pouvoir facilement se connecter avec le SI finance



INTÉGRATION FO/MO/BO

- Rapidité de synchronisation des données (produits, prix, disponibilité...) entre le FO et le BO pour tenir la promesse client en termes de gestion des stocks



BROKERS COMPARETEURS

- Intégration technique avec des solutions telles que Lengow ou Neteven pour améliorer la visibilité sur les comparateurs, faciliter les imports catalogue

QUELLE SOLUTION TECHNIQUE POUR GÉRER MA MARKETPLACE ?



SPÉCIFIQUE VS SOLUTION MARCHÉ

- Les besoins exprimés justifient-ils le développement d'une solution en interne ?
- Quel niveau de personnalisation proposer à mes marchands (standard ou boutique à la Priceminister) ?
- Quelles fonctionnalités Back-Office offrir à mes marchands ?
- Comment la plateforme e-commerce devrait s'intégrer dans l'architecture technique en place ?



SÉLECTION DE SOLUTIONS

- Quelles possibilités d'intégration avec les outils existants (API disponible) ?
- Quelles fonctionnalités standards offertes par chaque solution répondent à mon besoin ?
- Quel périmètre de développements spécifiques ?
- Quelle solution est la mieux adaptée à ma volumétrie attendue ?
- Quels services de maintenance sont proposés par les différentes solutions du marché ?

NOS RECOMMANDATIONS

- Développer une marketplace entièrement en spécifique peut s'avérer coûteux en temps et en ressources
- Ce choix est privilégié généralement quand :
 - ✓ L'opérateur dispose de ressources qualifiées et nombreuses en interne pour prendre le lead
 - ✓ L'opérateur a un besoin très complexe
 - ✓ Le système applicatif de l'opérateur fait partie de ses axes stratégiques

LES CRITÈRES DE SÉLECTION

- La richesse des fonctionnalités natives proposées par la technologie détermine les développements spécifiques à envisager en fonction de la complexité du besoin
- La facilité de connexion à l'applicatif existant impacte fortement le time-to-market ainsi que le CAPEX
- Le modèle de rémunération de la solution (abonnements, commissions sur CA, commissions sur VA) doit être étudié attentivement en prenant en compte les revenus attendus pour définir le point de rupture économique

STRATÉGIE DE RECRUTEMENT ET DE GESTION DES MARCHANDS

En fonction des enjeux poursuivis, les marketplaces ont chacune leur approche : vendeurs professionnels & particuliers (Fnac), uniquement les vendeurs pro (Redoute), accès libre (Amazon), accès restreint (Carrefour).

La qualité de l'équipe marketplace est fondamentale car elle tisse des liens quotidiens avec ses marchands-partenaires.

CIBLER LES LEADERS PAR MARCHÉ

- Identifier les marchands référents (taille du catalogue, visibilité online...)
- Les sélectionner en fonction de critères précis (Notation, CA...) afin d'éviter tout problème de qualité impactant l'image de marque du site

LES INTÉGRER RAPIDEMENT

- Travailler le mapping avec les fiches produits du site et veiller à leur qualité
- Travailler avec un intégrateur flux (Lengow, Seller mania...) pour gérer l'import des catalogues et l'export des commandes vers les marchands

DÉDIER UNE ÉQUIPE

- Le recrutement des marchands est une activité commerciale chronophage
- Il requiert disponibilité et expertise de l'équipe, élément de réassurance pour les marchands



FÉDÉRER LA COMMUNAUTÉ

- Animer des espaces collaboratifs par marché pour les marchands afin qu'ils partagent des « best-practices »
- Conserver les meilleurs marchands via le suivi de KPI (temps de réponse Client, taux d'acceptation, taux de commande servi...)

OPTIMISER LES PERFORMANCES

- Développer l'account management via :
- Un suivi personnalisé des performances des meilleurs marchands
- Une amélioration des performances via des OP dédiées / des deals

ÊTRE COMMERÇANT

- Les TOP marchands sont stratégiques pour la marketplace
- Nécessité de négociation avec cette typologie de marchands

“Dans 100% des cas, la greffe marketplace dans l’organisation est quelque chose qu’il faut gérer, et ce au plus haut niveau de l’organisation. Ainsi, lors du lancement d’une marketplace pour un de nos clients, le PDG a contacté lui-même les premiers marchands et a ainsi envoyé un message fort aux futurs marchands mais également au sein de toute l’entreprise.”

Philippe Corrot
CEO Mirakl



LES PRINCIPAUX FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS D'UNE MARKETPLACE

Organisation et
gouvernance

1

Humain &
Connaissance

- Présence d'une **équipe dédiée, autonome ou intégrée** à l'équipe online déjà en place
- Réussir le passage **d'une logique vendeur à une logique acheteur** pour l'opérateur
- Faire évoluer la **gouvernance digitale** entre les directions « Marchandise », « e-commerce » et le pôle « marketplace » pour piloter de manière cohérente l'offre online

Choix des
outils et des
marchands

2

Techno &
Commerce

- Mettre en place une **plateforme robuste, agile et orientée client** afin de faciliter la scalabilité du modèle
- **Identifier et convaincre les top sellers du marché de se référencer** afin de proposer une offre attractive (qualité, prix et disponibilité produit) pour les clients
- Fidéliser les marchands au travers d'**outils** avancés **de pilotage de la performance et du pricing**

Valorisation de
la marketplace

3

Confiance &
Notoriété

- **Rassurer en interne** en communiquant sur les enjeux et en s'assurant de l'implication des équipes
- **Rassurer les clients** sur la pertinence et la complémentarité de l'offre marketplace en mettant en avant **l'approche tiers de confiance**
- **Communiquer auprès des marchands** sur les avantages différenciants (taille/qualité de l'audience) et sur l'offre de services (mode de livraison, accès à l'offre en magasin...)

CONCLUSION :

QUELLES TENDANCES POUR LES MARKETPLACES DANS LES PROCHAINES ANNÉES ?

UNE MONTÉE EN PUISSANCE DES BRICK & MORTARS

- Les 3 dernières années sont marquées par l'arrivée des brick & mortars sur le marché
- Des avantages majeurs pour concurrencer les pure players : **puissance de l'image de marque & du réseau de distribution physique**, moyens financiers importants, ...
- Une nécessaire **transformation (disparition?) des pures players de 2nd rang** : déjà initiée notamment par la Redoute qui se recentre sur la mode et la décoration

UN CONTEXTE LÉGAL RENFORCÉ

- Les process **d'identification et de contrôle** des marchands seront accrus pour se conformer à la lutte anti-fraude et anti-blanchiment
- La montée en puissance des marketplaces de service va accélérer **la création de nouveaux emplois moins protégés** (travailleur indépendant versus salarié en CDI) et va poser rapidement la question de la **refonte de ce statut voire de celui du CDI**

UNE REFONTE DE LA GESTION DE L'OFFRE

- Les **opérateurs-retailers** vont devoir retravailler leur offre globale (web & magasin) en **se recentrant sur leur cœur d'offre** afin de mieux travailler les conditions d'achat et de se focaliser sur les catégories rentables. Abandon au profit de la marketplace de la catégorie GEM par Amazon, de la partie produits culturels par Cdiscount ...
- Les marchands généralistes vont tendre à disparaître au profit de **marchands plus spécialisés avec une largeur de gamme et une offre prix encore plus compétitive**

UNE MEILLEURE INTÉGRATION AVEC LE "OFFLINE"

- Dans certains univers (électroménager, ordinateur,...), le CA réalisé par les marketplaces sera nettement supérieur à celui de l'offre stockée. **Les meilleurs pure players** spécialisés, pour développer leur présence physique à moindre coût, **créeront des corners chez les retailers** grâce aux M2 libérés par la refonte de l'offre stockée (ex : BestBuy aux US)
- L'offre marketplace sera **accessible en magasin via les tablettes** des responsables de rayon (également commissionnés sur ces ventes) et **via le retrait de la commande dans l'espace Click & Collect** du magasin (ex Argos)

A PROPOS DE L'AUTEUR

Nicolas Réquillart

Responsable de
l'offre Performance et
Innovations digitales au
sein de CGI Business
Consulting

nicolas.requillart@cgi.com
06 38 40 62 60



Depuis près de 11 ans, Nicolas accompagne les projets des directions de l'entreprise en s'appuyant sur son expérience acquise au sein de grands groupes de distribution spécialisée (BtoB/BtoC), en cabinet de conseil et enfin en start-up.

Centré à la fois sur les enjeux clients et le ROI côté entreprise, Nicolas a une connaissance en conception, lancement et pilotage de sites e-commerce autant sur la partie front office client que sur les parties middle & back office (plateforme, logistique, service client, finance). Dernièrement, il a accompagné les directions de la Fnac et de Carrefour online dans le lancement ou l'optimisation des performances marketplaces & e-commerce de ces enseignes.

CGI | Business Consulting

CGI est le 5^e acteur mondial des services en technologie de l'information avec près de 65 000 collaborateurs au travers de 40 pays.

Notre division conseil accompagne les entreprises à appréhender ces transformations et à les décliner dans leurs organisations, processus et systèmes d'informations. Elles s'appuient sur nos expertises fonctionnelles, afin de doper l'efficacité des fonctions support et de production en back office, et sur nos expertises de conseil en technologie pour tirer parti des NTIC, aux cycles de maturité de plus en plus courts. Qu'il s'agisse d'intervenir à des moments clés du processus, d'initier un programme ou de prendre en charge des pans entiers de réalisation, nos équipes consulting s'engagent aux côtés de nos clients



Annexes

WEBOGRAPHIE & REMERCIEMENTS

SOURCES

- **FEVAD**, Juillet 2015, Bilan du e-commerce au 1^{er} trimestre 2015
- **FEVAD**, Septembre 2015, Bilan du e-commerce au 2^e trimestre 2015
- **Médiamétrie/FEVAD**, Mars 2015, « Baromètre Multicanal et comportement d'achat »
- **IBM/Mirakl/Sorgem**, Février 2014, Baromètre « Perception des marketplaces en France »
- **Mirakl**, Mars 2014, « Marketplace: l'e-commerce de demain »
- **Sucharita Mulpuru**, Mai 2012, Forester, « Why every retailer needs an online marketplace »
- **SQLI**, Juillet 2015, « De l'Eldorado à la Californie: 10 questions incontournables pour créer son projet Marketplace »

- **Internetretailer.com**, Juin 2015, « Amazon marketplace sales double 2014 »
- **Forrester**, Mai 2012, « Why Every Retailer Needs An Online Marketplace »
- **Lengow**, 2013, « Dopez vos ventes grâce aux marketplaces » VNC Online, Juillet 2015, « Livre Blanc Marketplace : J'y vais, j'y reste, je développe »
- **Iziflux**, 2014, « Vendre plus et mieux sur les marketplaces »
- **Iziflux**, 2013, « Marketplaces : mode d'emploi »
- **Comscore**, 2014, « U.S. Digital Future in Focus »

REMERCIEMENTS POUR LEUR PARTICIPATION

- **Hugo Mulliez**, *Artsper*
- **David Schwarz**, *Carrefour Online*
- **Alain Keravec**, *Fnac.com*
- **Benoit Feron et Luc Falempin**, *Izberg*
- **Frédéric Maus**, *La Redoute*
- **Philippe de Chanville et Christian Raison**, *Mano Mano*
- **Philippe Corrot**, *Mirakl*
- **Nicolas Michel**, *AS Discount*
- **Tony Montbroussous et Sébastien Bourrut Lacouture**, *Expansys*
- **Jonathan Schmidt**, *GlobalConnect*

REMERCIEMENTS POUR LEUR CONTRIBUTION

Pour leur support

- **Corinne Fortuny**, *VP CPGR*
- **Arnaud Cartigny**, *Partner*
- **Christine Dollfus**, *D. Mkg*

Pour leur participation à l'élaboration du livre blanc

- **Marie Coulon, Pierre Rognion & Yanis Sif**, *consultants CGI BC*

INTERVIEW : HUGO MULLIEZ, CO-FONDATEUR ET PRÉSIDENT D'ARTSPER

{Artsper}
L'ART VOUS APPARTIENT



Lancée en 2012, Artsper est une place de marché spécialisée dans les œuvres d'art contemporain. Avec plus de 100.000 visites par mois, la start up met le cap sur l'international.

Quelle a été la genèse du projet Artsper ?

Le site a été lancé en 2012 et comprend aujourd'hui 10 employés dont 6 salariés. Aujourd'hui 10 000 œuvres sont présentes sur le site. Le panier moyen en 2015 est de 1500€.

Nous ne travaillons qu'avec des galeries d'art, qui jouent le rôle de sélectionneur de talent sur le marché, afin de pouvoir rassurer nos acheteurs sur la qualité des œuvres vendues.

Les galeries d'art ont des business model complexes / archaïques : elles ont besoin de développer leur visibilité sur le web. La promesse d'Artsper, c'est d'être pour nos galeries partenaires un apporteur de visibilité, de business et de clients qui ne peuvent pas être touchés offline.

Développement et lancement d'Artsper

La marketplace permet de s'affranchir des problématiques de production, de sourcing et de logistique. L'idée a été de se lancer sur un marché qui n'avait pas encore été disrupté. La marketplace dans le milieu de l'art permet de proposer une offre mondiale.

Construction du SI

Artsper a été développé en interne car les offres des solutions n'étaient pas adaptées aux start ups. Nous travaillons en méthode agile ce qui nous permet de structurer les étapes à développer.

La maîtrise de la techno est un facteur clef de succès de la marketplace car une marketplace n'est pas un simple site e-commerce, elle nécessite des fonctionnalités particulières et robustes. Nous avons également développé des outils de communication web pour aider les galeries à se mettre au digital, en commençant par l'emailing.

Par ailleurs, le rôle de l'opérateur marketplace est d'être un tiers de confiance, il a donc pour impératif de mettre en confiance les clients dans l'acte d'achat. La sécurisation de l'expérience client est ainsi primordiale.

Sélection et gestion des marchands

Les galeries sont sélectionnées en fonction des artistes qu'elles proposent et des foires auxquelles elles participent. Nos commissions sur les ventes sont de 15%.

Un gros travail d'éducation des galeristes est nécessaire pour leur faire accepter la transparence du web. Beaucoup de codes du marché de l'art ont été remis en question pour permettre aux galeries d'aller sur le web. Les clients sont prêts pour l'achat de l'art en ligne, ce sont les marques qui sont en retard.

Nous essayons par conséquent d'évangéliser les galeries sur les bonnes pratiques e-commerce, notamment au niveau du service client. Aujourd'hui, les galeries françaises sont très concentrées sur leur image tandis que les galeries anglaises sont plus regardantes sur les chiffres (VU, taux de conversion).

Conseils au lancement

Il faut accepter de mettre le budget nécessaire ou de développer sa marketplace from Scratch pour avoir un site robuste. Si vous êtes satisfait de votre produit quand vous le sortez, c'est que vous l'avez sorti trop tard. Il faut sortir rapidement un produit et le faire évoluer au fur et à mesure.

Ne pas maîtriser la logistique peut être un vrai problème si les marchands ne sont pas formés aux problématiques de logistique et SAV, il faut donc évangéliser au maximum vos partenaires si vous êtes dans ce cas.

L'avenir des marketplaces passera à mon sens par des marketplaces de niche, avec un leader par marché.

INTERVIEW : ALAIN KERAVEC, DIRECTEUR DE LA MARKETPLACE FNAC

fnac



La marketplace Fnac a enregistré un VA en hausse de 25% au T1 2015. Elle pèse à date plus de 17% du CA online du retailer.

Quelle est votre vision des marketplaces ?

Au delà d'être une tendance, les Marketplaces sont une réalité économique durable. C'est un schéma de commerce qui s'est installé dans le paysage e-commerce français. Aujourd'hui, la moitié du Top 20 des sites e-commerce français ont développé leur MP.

La marketplace est propice au renforcement des univers existants mais aussi au développement des marchés de niche et permet de lutter contre les problématiques d'indisponibilité et de rupture de stock sans avoir à prendre de risque financier sur des achats.

La marketplace permet au client d'accéder à une diversité d'offres et de prix, en conservant la qualité de service attendue par le client FNAC.

Quelle est la genèse du projet de marketplace Fnac ?

La FNAC a décidé de lancer sa Marketplace pour permettre à ses clients de disposer d'un choix de produits plus large et plus attractif, visant toujours le même objectif : œuvrer à leur satisfaction. Les partenaires sont sélectionnés pour leur sérieux et leur qualité de service. En plus de renforcer avantageusement une offre existante, la marketplace permet d'être un laboratoire d'idées pour tester de nouveaux univers produit sans prendre de risque majeur au démarrage sur de l'achat de stock.

Difficultés rencontrées aujourd'hui et lors du lancement

Peu de difficultés ont été rencontrées en raison d'une forte communication en interne, qui a permis au projet d'être soutenu très en amont par le management de l'entreprise et les équipes, et en raison de la mise en place d'un niveau de contrôle des marchands, permettant d'assurer la qualité de service de Fnac. Une appropriation du projet par les équipes induit leur implication.

Risques encourus au lancement d'une marketplace

Peu de risques existent car la marketplace est un véritable Win-Win commercial entre le marchand et la marketplace. Le marchand ne prend pas de risque car il garde la main sur son offre et ne paie de commissions que sur les produits vendus. Il est primordial pour une marketplace de bien monitorer la qualité de service de ses marchands au risque de dégrader l'image de marque de l'enseigne. La mise en place de contrôles minimum des marchands permet de limiter les risques. La notation client est un moyen naturel de filtrer les marchands non pertinents et de valoriser les meilleurs.

Déroulement de l'intégration, d'un point de vu IT et UX

FNAC a racheté une plateforme qui opérait une marketplace de jeux vidéos, appelée SplitGames. L'intégration IT a été progressive et s'est faite sur plusieurs mois. L'intégration UX s'est fait de manière naturelle en intégrant les marchands aux fiches produits d'origine. Il n'y a pas de différenciation entre les offres marketplace et les offres stockées FNAC. Le client final dispose ainsi d'une exhaustivité pleine et entière de l'offre produit proposée par la FNAC en direct ou au travers de ses marchands partenaires.

Sélection et gestion des vendeurs

Notre focus doit être de proposer les bons outils pour les acheteurs et pour les marchands et de garantir des transactions sécurisées. Le modèle marketplace s'autorégule : chaque transaction amène à la notation des marchands et permet un contrôle de la qualité de service. La marketplace de la FNAC est ouverte à des vendeurs professionnels et particuliers, permettant de proposer des offres adaptées à tous types de clients.

Quelle évolution pour les marketplaces ?

L'avenir de la marketplace sera cross-canal ou ne sera pas. La grande force du modèle de la FNAC réside justement dans les synergies entre le web et les magasins, nous différenciant des pure players concurrents. Il faut créer les conditions d'une bonne intégration et d'une parfaite compréhension par les clients. C'est une des clés du succès.

Quels sont les autres facteurs clés de succès ?

Avoir l'adhésion du Top Management et des équipes de l'enseigne : un vrai travail de pédagogie et d'évangélisation au quotidien est nécessaire. La marketplace reste un phénomène récent qui ne doit pas être subit par les équipes mais dont on doit mesurer tous les bénéfices. L'IT et l'UX sont des deux éléments clefs de succès : la robustesse et l'ergonomie des outils à destination des utilisateurs (acheteurs et marchands) est primordiale.

Conseils pour une entreprise créant ou intégrant une Marketplace

Il ne faut pas hésiter à avoir de l'ambition et à attribuer les ressources nécessaires au développement de la marketplace. Cela contribuera à crédibiliser l'activité et à faire venir des marchands sur la marketplace.

INTERVIEW : BENOIT FERON et LUC FALEMPIN

CO-FONDATEURS DE IZBERG



Izberg est une solution e-commerce de marketplace, disponible en SaaS et en marque blanche, qui permet de transformer n'importe quel business (produits et services) en marketplace.

Présentation d'Izberg

Nous souhaitions initialement créer notre propre marketplace dans la mode pour les femmes, Modizy.com. A l'époque nous n'avions pas trouvé de solution correspondant à nos attentes. Nous avons alors développé Izberg. Izberg est l'unique solution e-commerce de marketplace complète permettant de créer une marketplace « from scratch » ou d'intégrer une marketplace à un site e-commerçant. Ainsi, Izberg se connecte aussi bien à des sites e-commerce existants (pour y ajouter une brique marketplace) qu'à des sites web non transactionnels. Notre solution est entièrement disponible par API, ce qui procure une flexibilité totale.

Vision des Marketplaces

Au delà du terme marketplace, pour nous, il s'agit de e-commerce connecté. Tout est en train de se connecter : le physique, le digital, les points de vente... Une marketplace, c'est une plateforme centrale connectant les acheteurs et les vendeurs, c'est un agrégateur d'offres qui permet de n'avoir qu'un seul point d'entrée pour tous ces différents acteurs. Pour résumer, une marketplace fonctionne comme un centre commercial en ligne. Ce qui est intéressant, c'est qu'avec une marketplace, on ajoute ou on supprime des milliers de produits facilement en fonction de leurs performances, sachant que 20% du catalogue d'un marchand correspond à 80% de son CA.

Selon vous, quelle va être l'évolution des marketplaces?

La difficulté de la marketplace de services réside dans les notions de temporalité, de géolocalisation et de gestion de la disponibilité humaine. Les e-commerçants ont compris que la marketplace permet de faire des économies d'échelles importantes et de toucher des commissions. C'est le First mover advantage : le premier sur le marché va agréger l'offre des sites concurrents, capter le trafic et devenir leader du marché. La marketplace ce n'est pas du e-commerce automatique, c'est du e-commerce scalable, qui permet d'aller vite sans être freiné par les problématiques de gestion des stocks. Les marketplaces vont aussi être un moyen pour les sites médias de diversifier leurs revenus en

leur permettant de monétiser au mieux leur audience, en cela elles peuvent être de véritables relais de croissance. C'est une opportunité pour les sites médias, qui doivent renouveler leur modèle économique. En capitalisant sur leur forte connaissance client, ils seront à même de proposer du contenu pertinent. La sélection des marchands marketplace peut alors être beaucoup plus fine. Au final, mixer le contenu et le shopping est inéluctable. Les gros sites e-commerce (comme Asos ou Zalando) vont déjà vers l'éditorial, si les médias ne vont pas vers l'e-commerce ils seront bientôt obsolètes.

Beaucoup de secteurs, auxquels on ne pense pas nécessairement aujourd'hui, seront ainsi impactés par le e-commerce et les marketplaces. Nous sommes dans une phase de digitalisation des activités.

Quels sont les facteurs indispensables à la réussite de la marketplace ?

Il y a 3 pôles de compétences clefs pour la réussite d'une marketplace : le Commercial (gestion des marchands), le Marketing (communication, CRM et optimisation) et l'IT (la connectivité de la marketplace est un facteur clef de succès). Selon nous, il faut se lancer et le faire à fond en proposant une expérience client complète, ou ne pas le faire. L'expérience client doit être unifiée pour profiter de l'image de marque et pour que le client soit rassuré. Les marchands doivent trouver les bonnes marketplaces en fonction de leurs objectifs et inversement. Il faut être aussi conscient que vendre sur une marketplace demande du temps, de l'argent et des compétences.

Enfin, il faut atteindre une certaine masse critique de marchands et de clients pour rentrer dans le cercle vertueux des marketplaces. Il faut des marchands pour que les acheteurs viennent, et inversement. La gestion de ces marchands est d'ailleurs essentielle : il faut définir les critères de qualité des marchands et se donner les moyens d'animer le réseau des marchands.

INTERVIEW : FRÉDÉRIC MAUS

DIRECTEUR MARKETPLACE LA REDOUTE

La Redoute



Avec près de 6 millions de visiteurs uniques par mois, La Redoute était le 7^e e-commerçant le plus visité en France au T1 2015. Sa marketplace, lancée en 2010, compte près de 450 marchands.

Comment se sont déroulés la construction et le lancement de votre marketplace ?

La Redoute a lancé sa marketplace en décembre 2010. Nous avons fait le choix de développer notre propre plateforme car à l'époque, aucun acteur ne proposait de solution suffisamment solide. Pour l'intégration de flux catalogue, La Redoute s'est appuyée sur Merchant Tree, proposant une technologie facilement intégrable à notre existant. La marketplace a réussi à prouver les opportunités de revenus conduites par de nouveaux business models. Elle nous a permis très rapidement d'élargir notre offre tout en nous permettant de rationaliser celle portée par la marque Redoute et ainsi concentrer notre force de frappe sur notre cœur d'offre Mode & Décoration.

Comment La Redoute gère le mix entre offre en propre et offre marketplace ?

La marketplace permet de tester de nouveaux produits, tout en conservant une approche ROIste. Nous discutons avec nos équipes achat et logistique afin d'identifier la solution optimale pour le client, pour le vendeur et pour La Redoute. Notre appareil logistique permet d'optimiser la gestion de certaines catégories de produits. Il sera préférable de s'appuyer sur les capacités logistiques du marchand lorsqu'elles sont davantage pertinentes sur une catégorie de produits. Il nous arrive de travailler sur des modèles hybrides où les produits sont vendus par La Redoute et par nos marchands sur la marketplace.

Quelle est votre politique de recrutement et d'animation des marchands ?

La Redoute a vocation à devenir le plus grand department store online mode et déco avec des marques leaders dans leur univers.

Pour ce faire, nous avons une politique de recrutement hyper-élite. Nous souhaitons seulement travailler avec des capitaines d'industrie, acteurs connus et reconnus pour la

qualité de leurs produits et le professionnalisme de leur service client. Ainsi, le client perçoit une cohérence entre le niveau de service fourni par La Redoute et celui proposé par ses vendeurs marketplace. Notre approche est de recruter ces acteurs de qualité et de dédier un maximum de ressources pour les accompagner dans la croissance de leurs revenus.

Comment est organisée votre équipe marketplace ?

Notre équipe marketplace constitue une business unit à part entière au sein de notre organisation. Une équipe de business developers a pour rôle de recruter de nouveaux marchands cibles. Nos account managers veillent à optimiser les revenus de nos marchands. La R&D est constamment à la recherche de nouvelles innovations pour améliorer l'expérience de nos marchands et de nos clients. Enfin, notre équipe IT se focalise sur la bonne intégration de la marketplace avec l'IT de La Redoute.

Quels sont, selon vous, les facteurs clés de succès pour le lancement d'une marketplace ?

A contrario, quels sont les écueils à éviter ?

L'équation d'une marketplace rentable réside dans l'alchimie entre l'accès à une audience critique, la qualité de l'UX et du service client, la gouvernance interne et une culture ROIste. Tout d'abord, il est essentiel de maîtriser l'équation économique de la marketplace. Le défi est d'acquérir un trafic volumineux et qualifié, à des coûts maîtrisés, tout en proposant des commissions suffisamment attractives pour les vendeurs. Le sujet de la gouvernance est également central.

Un sponsoring fort de la DG est fondamental si on souhaite faire émerger cette nouvelle activité. L'évangélisation des différentes directions de l'entreprise doit permettre d'assurer qu'un modèle n'est pas amené à remplacer l'autre mais à compléter l'offre pour le client.

Le premier danger est de considérer que la marketplace est une activité miracle. De l'extérieur, la marketplace a une image de cash-machine qui ne nécessite que très peu d'investissements

INTERVIEW : FRÉDÉRIC MAUS DIRECTEUR MARKETPLACE LA REDOUTE

La Redoute



en ressources internes. Cependant, administrer efficacement une marketplace est un vrai métier, nécessitant de s'entourer de spécialistes capables de délivrer de la valeur aux clients et aux marchands.

Le choix des catégories de produits et des marchands est déterminant. En effet, la marketplace peut être un vrai « customer killer ». Des catégories s'éloignant trop du cœur d'offre peuvent être fatales pour l'image de marque. Le client peut alors remettre en doute l'expertise de l'e-commerçant sur son cœur d'offre. Des marchands proposant des produits ou services de qualité insuffisante peuvent fortement dégrader l'image du e-commerçant et générer pour lui des pertes de revenus conséquentes à terme.

Comment choisissez-vous de lancer de nouvelles catégories ?

La Redoute a pour stratégie de se focaliser sur son cœur d'offre : le textile et la maison pour une cible féminine. Nous cherchons à travailler avec les meilleurs marchands de cet univers afin de proposer à nos clients une offre de qualité.

Nous avons récemment lancé deux nouvelles catégories : l'épicerie fine et les vins. Celles-ci sont complémentaires à notre offre et en adéquation avec notre image de marque. Faire de la vente complémentaire, c'est aussi rendre service au client qui n'a pas à effectuer ses commandes sur plusieurs sites.

Quelle est votre vision des marketplaces à l'international ?

La France est une exception quand on regarde le paysage des marketplaces à l'international. En effet, nous sommes les seuls à avoir des acteurs capables de rivaliser avec Amazon alors que dans de nombreux pays, l'Américain fait quasiment cavalier seul.

Nous sommes convaincus du potentiel du modèle de la marketplace à l'étranger c'est pourquoi nous ouvrons en 2016 notre plateforme dans les 20 pays dans lesquels nous œuvrons.

Quelle est, selon vous, l'avenir des marketplaces ?

La tendance actuelle de multiplication des marketplaces va nécessairement impliquer un écrémage du marché. Par ailleurs, les e-commerçants devront fortement développer l'uniformisation des services entre leur site e-commerce et leur marketplace. Proposer aux marchands marketplace de livrer les produits en points relais est une nouvelle opportunité pour les marchands présents sur La Redoute. D'une manière générale, intégrer les marchands aux services de Click&Collect constitue une nouvelle étape dans la mise en place de parcours clients cross-canaux.

INTERVIEW : PHILIPPE DE CHANVILLE et CHRISTIAN RAISSON



CO-FONDATEURS DE MANO MANO (ANCIENNEMENT MONECHELLE.FR)

Marketplace collaborative dédiée au bricolage et jardinage, ManoMano a dépassé en 2 ans les 40M€ de ventes et franchi la barre des 200.000 clients.

Pouvez-vous nous parler de la Genèse de monEchelle.fr ?

Nous avons recouru au modèle de la marketplace car il revêt plusieurs avantages : mise de départ faible, grande scalabilité IT, possibilité d'atteindre rapidement le Break Even Point. Par ailleurs, nous avons procédé par élimination avec d'autres modèles potentiels :

Pas de site e-commerce compte tenu de la complexité de l'équation économique (coût acquisition client et logistique dégradent une marge déjà affaiblie par un contexte de marché concurrentiel). Le e-commerce est davantage un métier de logisticien que de commerçant.

- Pas de site media (peu de sites arrivent à être très rentables avec un business model publicitaire)

Nous avons rapidement recruté des experts en acquisition de trafic (payant et naturel), nous permettant aujourd'hui de revendiquer 1,5 million de visiteurs uniques mensuels. Cette audience qualifiée constitue un puissant levier de négociation auprès de nos marchands afin d'obtenir des tarifs compétitifs, attirant toujours plus de clients.

Pourquoi avoir choisi de développer votre plateforme en interne plutôt que de vous appuyer sur une technologie existante ?

En 2013, il n'y avait pas de solution avec un modèle économique adapté à des start ups. De plus, notre métier est de proposer un service d'intermédiation, passant par la mise à disposition d'une plateforme technique fonctionnelle riche, robuste et agile tant pour nos clients que pour nos marchands (nous n'avons la main ni sur le prix, ni sur les services logistiques). Si nous avons le même produit technique que nos concurrents, qu'est ce qui nous différencie d'eux ? Nous avons donc choisi de bâtir notre propre solution constituant un véritable avantage compétitif.

A des start-ups voulant se lancer, je conseillerais de recruter des développeurs et de construire la solution technique en interne.

Avoir recours à des prestataires externes est contre-productif, de mon point de vue, car ces sociétés vont rendre leurs services indispensables et vos équipes ne pourront pas capitaliser sur un savoir-faire technique.

Quels sont, selon vous, les facteurs clés de succès dans le lancement d'une marketplace ? Quels sont les principaux écueils à éviter ?

Deux facteurs sont essentiels :

- l'humain : la qualité de l'exécution est primordiale tant d'un point de vue du time-to-market qu'au niveau des coûts car les marges sont très faibles.

- la taille du marché sur lequel vous vous lancez : la marketplace est avant tout caractérisée par des enjeux de volume tant d'un point de vue de l'offre proposée, de l'audience que de la taille du marché sur lequel vous opérez. Le marché du bricolage en ligne, en pleine croissance, a un poids estimé entre 3 et 4 Mds€ dans les années à venir en France. De plus, la pénétration internet est encore très faible sur ce secteur (environ 3%), impliquant de belles perspectives d'avenir.

Le métier de marketplace est de se focaliser sur deux grandes activités : le sourcing de marchands et l'acquisition de clients.

Les principales difficultés que nous avons rencontrées sont liées à l'acquisition de trafic qui nécessite des investissements importants avec un pilotage fin et quotidien pour conserver un axe ROIste.

INTERVIEW : PHILIPPE DE CHANVILLE et CHRISTIAN RAISSON

CO-FONDATEURS DE MANO MANO (ANCIENNEMENT MONECHELLE.FR)



Quelle est votre vision des pure-players marketplaces et des e-commerçants développant leur marketplace ?

Le modèle marketplace des e-commerçants (du type Amazon) peut aller à l'encontre de l'intérêt des marchands. En effet, la marketplace constitue pour les distributeurs un laboratoire leur permettant de percevoir les produits qui fonctionnent le mieux sur le marché. Ensuite, ils utilisent leur pouvoir de négociation pour obtenir des tarifs compétitifs auprès des distributeurs des marchands marketplaces et commencent à commercialiser l'offre en propre, venant directement concurrencer les marchands. Un pure-player marketplace ne vient jamais concurrencer l'offre de ses marchands qui sont pour lui de véritables partenaires.

Nos rémunérations se font exclusivement via les commissions. Nous mettons en place, gratuitement, un certain nombre de services marketing, permettant de maximiser les ventes de nos marchands. Le constat est simple : nos résultats sont directement corrélés à ceux de nos marchands.

Quel avenir pour les marketplaces ?

La segmentation la plus pertinente pour ce marché est de différencier Spécialistes et Généralistes. Les catégories de produits vont être partagées entre ces deux types d'acteurs. Les produits pour lesquels les clients ont un fort besoin d'expertise seront concentrés chez des marketplaces verticales, proposant une communauté forte et une offre de produits suffisamment large. Les catégories de produits déjà bien établies dans le paysage du e-commerce, pour lesquelles les marges des marchands sont faibles, figureront chez les marketplaces généralistes. La tentation de diversifier ses catégories de produits peut être grande pour les distributeurs. Ils peuvent cependant risquer gros, en proposant une offre éloignée de leur cœur de métier. En effet, une marque est associée à certains univers produits chez des clients qui vont se tourner vers elle pour son expertise. Certains distributeurs pourraient perdre cet avantage compétitif en forçant la diversification.

Le marché de l'occasion n'est pas un vrai sujet sur notre marché (l'outillage représente 8% du CA en valeur) alors que le BtoB ou le marché des services à la personne pourraient être des relais de croissance porteurs.

INTERVIEW : PHILIPPE CORROT CEO DE MIRAKL



Créée en 2012, Mirakl accompagne ses clients dans leurs projets de Marketplace en proposant sa solution Mirakl Marketplace Platform®. Mirakl a aujourd'hui plus de 55 clients dans 11 pays.

Présentation de l'entreprise

Créée en 2012 par Philippe Corrot & Adrien Nussenbaum, Mirakl accompagne les plus grands distributeurs mondiaux tout comme les start-ups ou les groupes médias dans leurs projets de Marketplace, en proposant sa solution Mirakl Marketplace Platform®, la plateforme la plus avancée sur le marché. Mirakl a aujourd'hui plus de 55 clients dans 11 pays, dont notamment les Galeries Lafayette, Best Buy, Darty, EPrice, Woolworths, ou Game. Avec des bureaux à Paris, Boston et Londres, Mirakl est capable de mettre son expertise à la portée de tous les plus grands acteurs mondiaux, les aidant à entrer dans le futur du e-commerce.

Vision des Marketplaces

Notre vision de la marketplace repose sur trois piliers : la technique, le commercial et le marketing. La technique, c'est avant tout la plateforme qui permet de gérer les ventes, de gérer les stocks et d'assurer le respect de la qualité de service aux clients. Le commercial correspond principalement au recrutement et à l'animation des vendeurs. C'est un nouveau métier pour les opérateurs, car on ne s'adresse pas à un vendeur comme à un fournisseur. Ce n'est pas la même typologie d'interlocuteur ni la même relation commerciale. Sur une marketplace, le vendeur peut très bien être un particulier ou un grand groupe. Le but d'une solution de marketplace est de simplifier le travail des marchands : les petits vendeurs/particuliers interagissent avec la solution via les interface IHM de Mirakl, les vendeurs pros interfacent leur propre système avec Mirakl grâce à nos APIs. Enfin, le dernier pilier est le marketing, c'est-à-dire le fait d'aller chercher des clients, de se différencier et de s'assurer de proposer le bon produit, au bon prix, avec une bonne qualité de service.

Conseils pour une entreprise créant ou intégrant une Marketplace

Il ne faut pas sous-estimer l'importance des 3 piliers fondamentaux (technique, commercial, marketing). La plateforme technique est le plus décisif des investissements car c'est le plus engageant : en cas d'erreur, un retard voire un arrêt du projet est inéluctable. C'est aussi via la plateforme qu'on peut faire gagner en agilité les deux autres piliers. Il faut considérer la plateforme technique comme la colonne vertébrale de la marketplace.

L'enjeu, c'est qu'il est difficile d'anticiper les impératifs techniques de sa future plateforme lorsqu'on n'a pas l'expérience du métier marketplace. De même qu'il est difficile d'en anticiper les futurs besoins, dans le cadre d'une internationalisation par exemple. Ce qui est décisif, c'est la souplesse de la plateforme. Ainsi, une plateforme agile permettra de rebondir immédiatement en cas de changement de stratégie, à la différence d'une plateforme développée en interne en parallèle de la stratégie initiale, qui requiert donc un important travail de remise à niveau. C'est la force de Mirakl, cette plateforme a été construite par des experts Métier. Il ne faut donc pas sous-estimer les investissements liés au déploiement d'une marketplace mais aussi faire en fonction des moyens disponibles : on conseillera à un acteur aux moyens limités de passer par l'open source pour certaines briques fonctionnelles (PCM par exemple) et d'assurer une colonne vertébrale performante pour la plateforme marketplace. Pour le recrutement des vendeurs et le marketing, il est possible de travailler en souplesse avec un business developer, ou une équipe dédiée au recrutement des vendeurs selon vos moyens. Le maître-mot c'est souplesse et agilité.

Quelles sont vos préconisations vis-à-vis de l'organisation ?

La bonne plateforme est nécessaire mais n'est pas suffisante : la conduite du changement en interne est primordiale. Il faut savoir se faire accompagner par des experts du sujet, ce que nous proposons notamment dans la thématique de la conduite du changement. La gestion d'une marketplace est un nouveau métier qui peut être très éloigné du métier initial et le travail avec des marchands n'est en rien identique au travail avec des fournisseurs. Il faut une équipe dédiée Marketplace à part, qui doit travailler conjointement avec le marketing et les équipes commerce. Mais surtout, le soutien à la marketplace doit se faire au plus haut niveau : le directeur marketplace doit être rattaché à la Direction générale ou à la direction e-commerce. Dans 100% des cas, la greffe marketplace dans l'organisation n'est pas simple et doit être gérée au plus haut niveau. Par exemple, chez un de nos clients, le PDG lui-même a participé au recrutement des marchands, le message est alors clair pour les équipes. L'intégration de la marketplace est peut-être un challenge comme l'intégration du e-commerce l'a été autrefois. Aujourd'hui personne n'oserait mettre en cause une stratégie incluant de l'e-

INTERVIEW : PHILIPPE CORROT CEO DE MIRAKL



commerce. Il faut parfois du temps. Même chez Amazon, la marketplace a été très challengée à son lancement alors qu'aujourd'hui elle est l'épine dorsale de la stratégie du groupe. Il faut donc mettre en place des équipes dédiées, mais ces équipes doivent être de petite taille, ce qui est possible lorsque la plateforme technique est performante et souple. Si les tâches ne sont pas automatisées, la rentabilité n'est pas au rendez-vous. L'équilibre économique de la marketplace est très fin.

Comment expliquer l'engouement pour les marketplaces, tant du côté des opérateurs que des clients ?

L'engouement pour les marketplaces est le fruit d'une histoire où les e-commerçants ont eu conscience de la nécessité de remettre le client au centre du dispositif commercial en proposant des larges gammes, des prix attractifs et surtout une qualité de service irréprochable. Le e-commerce était calé sur la VPC traditionnelle, il en tirait les faiblesses mais pas les forces. Le modèle marketplace tire ses forces d'Internet, car en désintermédiant, on refait des économies (logistique, stockage) et on retrouve ainsi de la rentabilité et de la marge, et tout le monde est gagnant : l'opérateur, le vendeur et l'acheteur ».

En Asie, beaucoup d'entreprises sont passées par la case marketplace, sans nécessairement passer avant par la case e-commerce : Alibaba, T-Mall, Tao Bao, Rakuten, Flipkart, SnapDeal, Amazon Inde, etc. alors qu'en Europe, les enseignes de la distribution traditionnelle ont mis du temps avant de comprendre qu'elles avaient un intérêt à lancer leurs marketplaces.

La marketplace c'est de l'incrémental qui crée un nouveau business tout en renforçant l'existant, ce n'est pas de la cannibalisation, ce n'est pas un frein à l'activité de l'e-commerce, contrairement aux idées reçues. Toutes les analyses le démontrent. Les chiffres Fevad montrent même qu'un e-commerçant avec une marketplace a deux fois plus de croissance que sans marketplace. L'effet synergique est démontré.

Laisser aux marchands les références sur lesquelles l'enseigne ne sait pas être concurrentielle en termes de prix, c'est obtenir une marge plus importante qu'en vendant soi-même la référence tout en conservant le client au sein de l'enseigne. Le client n'achètera pas un produit au prix mal fixé.

Il n'y a donc pas de cannibalisation quand la marketplace est bien pilotée. La plateforme

marketplace doit permettre un pilotage produit intelligent, à la fois par l'équipe marketplace et par les équipes commerce.

Comment un commerçant peut faire la différence aujourd'hui ?

Bien sur, en repositionnant le client au cœur de la stratégie commerciale. Il doit être en mesure « d'apporter au client ce qu'il cherche, au bon prix, et avec la bonne qualité de service (notamment la livraison et le retour) ». La force d'une marketplace c'est ses clients. Le modèle marketplace est très bien adapté car il est au service du client, tout en étant source de rentabilité pour les opérateurs et les marchands. Comme le disait Sam Walton : « Le vrai patron d'une entreprise c'est le client car c'est lui qui a le pouvoir d'aller acheter ailleurs et donc de virer tout le monde ». Prenons un exemple de commerçant qui fait la différence : Farfetch (marketplace UK de mode haut de gamme), propose pour les retours un livreur DHL qui vient chez le client pour prendre la commande que le client souhaite retourner. C'est un service un peu plus cher que la moyenne, mais l'expérience d'achat s'en trouve améliorée. Un autre moyen est de proposer des services innovants, par exemple Jet.com, qui réinvente le club d'achat : c'est une marketplace certes, mais c'est aussi un club d'achat comme FNAC pouvait l'être dans les années cinquante.

Quelles sont les grandes tendances sur les marketplaces dans les années à venir ?

L'internationalisation : c'est être capable d'être et de vendre partout. Au niveau technique, cela se concrétise par la gestion multi-devises sur les solutions marketplace.

La place des marques et la cross-canalité : l'installation des marques directement dans les magasins physiques (par exemple les corners Apple, Bose, Samsung et SFR avec leurs propres vendeurs chez FNAC, ou Intel chez Best Buy, avec la possibilité de passer facilement des commandes marketplace depuis les magasins.

L'hyper-spécialisation : les opérateurs qui feront la différence seront ceux qui offriront une expérience d'achat et un niveau de service élevé. Il faut aussi assurer un haut niveau de service aux marchands, dont les attentes augmentent. Les marchands qui feront la différence seront ceux qui proposent les bons produits au meilleur prix.

INTERVIEW : NICOLAS MICHEL

FONDATEUR ET GÉRANT D'AS DISCOUNT



AS Discount, e-commerçant généraliste, est leader dans la vente sur les marketplaces avec un CA de 20 M€.

Présentation de l'entreprise

AS Discount a été créée en 2005, c'est un e-commerçant généraliste qui vend sur son propre site ainsi que sur la majorité des marketplaces en France (Cdiscount, Amazon, Fnac, RueDuCommerce, Pixmania, Priceminister, Darty, Carrefour, Ebay ou encore La Redoute). Les ventes en Europe sont en cours de lancement. L'entreprise, leader dans la vente sur les marketplaces, emploie 25 salariés pour un CA de 20 millions d'€, en forte croissance continue (0,2 million il y a 5 ans). Dès le départ la stratégie de l'entreprise a été de viser le long terme avec une croissance rentable ; elle a donc toujours été bénéficiaire et n'a jamais sacrifié cela pour faire croître son CA.

Pourquoi vendre sur les marketplaces et pas seulement via un site e-commerce ?

Dès 2005, la stratégie a été de passer par les marketplaces en complément du site e-commerce (à l'époque eBay et Amazon qui étaient les seules du marché). Les marketplaces permettent en effet de vendre en ayant une maîtrise complète et immédiate des coûts et de la rentabilité, de toucher la majorité de l'audience française sans investissement publicitaire et de générer du feedback, et enfin d'atteindre d'autres marchés européens. La stratégie d'AS Discount est basée sur la recherche de la rentabilité immédiate. Aujourd'hui, 80% du CA est généré via les marketplaces du fait d'une maîtrise très fine de la rentabilité. L'entreprise accompagne le lancement de nouvelles marketplaces, avec pour objectif une présence sur la plupart d'entre elles.

Quelles spécificités différencient les marketplaces aujourd'hui ?

La typologie de clients et de produits ainsi que l'image du site sont spécifiques à chaque marketplace. Ainsi, on peut décider de vendre certains produits sur une marketplace spécifique car son référencement est de qualité pour cette catégorie. Les opérateurs ont également différentes stratégies d'ouverture de leur catalogue produit à la marketplace. Enfin, si elles offrent toutes les mêmes fonctionnalités de base aux marchands, la fiabilité des API n'est pas forcément équivalente chez tous les opérateurs, et certaines fonctionnalités, comme le repricing, ne sont pas présentes partout.

Notre choix de créer ou non une fiche produit sur une marketplace pour un produit donné dépend du fonctionnement de la marketplace, que nous connaissons du fait de notre expérience ainsi que de la stratégie d'ouverture de la marketplace et de l'adéquation de notre vision avec celle de la marketplace.

Utilisez-vous les services de certains éditeurs spécialisés et des opérateurs marketplaces ?

Tout est développé 100% en interne. Avec le développement des marketplaces et de systèmes automatisés très poussés, il est nécessaire de ne pas se laisser distancer en termes d'outils et d'en avoir une maîtrise parfaite. La non-maîtrise des fonctionnalités telles que le repricing représente un risque fort pour les marchands. Ainsi, via nos outils, notre pricing est adapté automatiquement et en temps réel en fonction de plusieurs paramètres spécifiquement sur les différentes marketplaces. Les services proposés aux marchands par les marketplaces ou les agrégateurs sont standards. Ils sont pertinents dans le cas des petits marchands.

Quelle est votre vision de l'évolution du secteur (côté opérateurs et marchands) ?

Ces dernières années, une augmentation nette du nombre de marketplaces est observable, et cela va continuer, la majorité des sites à forte audience ayant vocation à chercher la rentabilité à travers une marketplace. En parallèle, le niveau d'exigence des opérateurs envers les marchands en termes de satisfaction client s'est fortement accru. Cela va entraîner une régulation du nombre de marchands sur les marketplaces et créer un équilibre entre l'offre de l'opérateur et l'offre marketplace sur les sites e-commerce. En effet, la maturité atteinte, certains opérateurs chercheront fatalement à limiter la part du CA marketplace de peur d'y perdre leur identité.

Aujourd'hui, beaucoup de marchands ne sont pas rentables, cédant à l'attrait d'un CA facile. L'enjeu pour ces acteurs sera de parvenir à piloter plus finement la marge et la rentabilité de manière à être bénéficiaire.

INTERVIEW : TONY MONTBROUSSOUS, DIRECTEUR MARKETPLACE et SÉBASTIEN BOURRUT LACOUTURE DIRECTEUR DES OPÉRATIONS D'EXPANSYS

EXPANSYS
BE FIRST



Expansys possède 52 sites e-commerce dans le monde pour un CA de 100M€ (45M€ en Europe).

Présentation de l'entreprise

Expansys Groupe fait du e-commerce depuis plus de 15 ans. L'équipe Marketplace est composée de 3 personnes.

La société, spécialisée dans l'high tech, est arrivée très tôt sur le marché des marketplaces (10 ans de marketplace) et a donc bénéficié de l'explosion du secteur. Aujourd'hui, nous sommes confrontés à la saturation du marché avec une concurrence acharnée et une réduction des marges. L'activité marketplace représente 15 à 20 % de notre CA. Un part plus faible qu'auparavant suite à un changement de stratégie : d'une stratégie de conquête, nous sommes passés à une stratégie de pilotage fort de la rentabilité et du prix, nous sommes plus stricts sur les produits que nous poussons sur les marketplaces. Notre activité s'élargit au e-commerce en marque blanche : des fabricants externalisent leur e-commerce chez nous, nous gérons donc également leur activité marketplace.

Sur quelles MP vendez-vous? Depuis quand?

Nous avons commencé sur la France, il y a 10 ans, car c'était un marché accessible et porteur, puis nous sommes entrés en phase de conquête, avec l'intégration de marketplaces dans toute l'Europe, en commençant par l'Espagne et l'Italie (avec Pixmania notamment).

Notre nouvelle stratégie nous a amenés à se concentrer sur les pays qui fonctionnent le mieux, nous sommes donc sortis des pays nordiques (Suède, Norvège, Danemark). En France, nous sommes présents sur la plupart des marketplaces (Amazon, Priceminister, RueDuCommerce, Cdiscount, Ebay, Fnac, Darty, La Redoute)

Pourquoi vendre sur les MP?

Au départ, c'est à reculons que nous sommes arrivés sur les marketplaces. Face aux pertes d'audience de notre site e-commerce nous voulions maintenir les volumes de vente, mais vendre sur une marketplace signifiait pour nous fournir aux concurrents les produits qui nous différencieraient. Avec les marges très faibles, nous faisons beaucoup de volume mais étions très peu rentables. Nous avons depuis effectué un virage à 90° en se concentrant sur la rentabilité nette des ventes. Nous adaptions désormais nos prix en fonction des marketplaces

(ce qui n'était pas possible, contractuellement, il y a quelques années), ce pilotage prix nous permet de mieux utiliser le canal marketplace, ainsi nous avons abandonné la vente de certains produits sur ce canal. Notre activité marketplace, c'est piloter un canal de vente pour en tirer le maximum de rentabilité.

Quelles sont les spécificités (clients, outils, services) des différentes MP aujourd'hui selon vous ?

Chaque site a un public différent (avec des paniers moyens différents par exemple), et propose une meilleure mise en avant pour certains types de produits. A nous alors de pousser le produit adapté sur la marketplace adaptée. Les outils marchands sont plus ou moins complets, à des prix variés en fonction des opérateurs. Certains opérateurs ont des outils en plus pour attirer les clients (par exemple via des mises en avant par mailing, utilisation de coupons, de superpoints, de mot clés...), mais ils ne sont pas gratuits et parfois peu différenciants pour nous. Nous pouvons en avoir une utilisation ponctuelle en y recourant sur des périodes clés (par exemple : des packs marketing avec mise en avant et bannières à Noël) ou en dégagant un budget en interne pour tester un outil, mais globalement nous restons sur un listing produits classique et une mise en avant produits par les Newsletters. De même, nous n'utilisons pas de prestataires externes et nous nous intégrons en direct avec les différents API et web services des opérateurs. Au niveau technique, les systèmes d'intégration produits ne sont pas tous égaux, avec une partie manuelle plus ou moins importante pour le marchand.

Vision sur l'évolution des MP

La marketplace est un canal qui va continuer à se développer (en Asie, 70% du e-commerce passe par les marketplaces) mais qui a besoin d'évoluer. Il y a une trop grande schizophrénie aujourd'hui puisque les opérateurs réfléchissent comme des sites marchands et sont en concurrence avec leur offre marketplace. Le jour où le client appartiendra aux marchands (qui auront alors accès à la donnée client), l'activité sera facilitée. Le trafic va néanmoins continuer à se concentrer sur les marketplaces.

INTERVIEW : JONATHAN SCHMIDT ASSOCIÉ DE GLOBALCONNECT



Globalconnect commercialise et distribue la marque Sleeper'z en Europe pour un CA 2014 de 44K€.

Quelle est ton activité commerciale ?

Mon entreprise est GlobalConnect qui a déposé la marque Sleeper'z (vente de chaussons en ligne et customisation). Nous vendons en marque propre pour la commercialisation en Europe : le fournisseur US vend à des marchands et en direct sur le marché US. Sleeper'z a l'exclusivité de la distribution de ces produits sur le marché européen. Nous commercialisons et distribuons la marque sur différents canaux dont les marketplaces.

Sur quelles marketplaces es-tu marchand ?

Uniquement sur Amazon. Nous avons arrêté PriceMinister car le CA sur cette plateforme n'était pas satisfaisant, en raison du manque de clients intéressés par le textile. Je pense que PriceMinister n'est pas fait pour vendre des produits textiles. Par exemple, il faut obligatoirement renseigner le genre du produit (homme/femme) ce qui n'est pas pertinent pour des chaussons et implique la multiplicité des SKU pour un même article. La gestion de stock est ainsi complexifiée.

Pour les fêtes de Noël (à partir de début Novembre), nous faisons 18% de notre CA annuel en 2 mois uniquement sur Amazon.

Comment s'est passée ton introduction sur Amazon ?

L'intégration du catalogue sur Amazon a été assez difficile. L'outil n'est pas souple et les interlocuteurs manquent de réactivité et changent souvent (turnover très élevé). Il faut obligatoirement s'adapter au modèle de catalogue d'Amazon et à leur structure de fiches produits. Le timing est assez long : pour 350 références, l'intégration a duré entre 2 mois et demi et 3 mois. Avec une bonne réactivité des acteurs, je pense qu'un mois maximum est suffisant. Il faut aussi penser à l'optimisation des fiches articles (mots-clés pour le référencement naturel et les nœuds de catégorie).

Pourquoi avoir choisi de vendre sur des marketplaces ?

Pour augmenter le CA de l'entreprise, augmenter la visibilité de la marque, apprendre la vision de la Marketplace sur les problématiques IT, logistique et gestion de catalogue, et pour économiser du temps et de l'énergie : c'est beaucoup plus rentable que d'aller démarcher des boutiques physiques.

Peux-tu nous décrire les principaux points d'attention relevés par les marchands vis-à-vis des opérateurs de marketplaces ?

Les marchands regardent en premier lieu les commissions appliquées par les marketplaces, puis les outils de simulation de coûts.

Nous regardons aussi la capacité des marketplaces à mettre en avant les produits à travers des bannières publicitaires, des push produit, des règles sur le moteur de recherche... Et surtout que la marketplace donne en toute transparence l'algorithme de ses mises en avant. Priceminister par exemple, met en avant les boutiques au lieu des fiches articles. Quand un client cherche un produit, il peut arriver sur la boutique du marchand. Nous regardons aussi les outils permettant de gérer les stocks. Amazon a un outil qui permet de gérer les niveaux de stock et qui alerte lorsque les niveaux sont trop bas. Mais nous utilisons le notre, sur Excel, qui permet de faire redescendre les stocks sur différentes plateformes de distribution.

Quels sont les points faibles et points forts de chaque marketplace avec qui tu travailles ?

Sur Amazon : le nombre de clients. Amazon offre une grande audience et une visibilité notable aux marchands. Les différents programmes d'Amazon, comme celui de Gestion des stocks et Delivered by Amazon car il permet de se lancer à l'international facilement.

Priceminister propose un système de points Rakuten qui est intéressant : quand des achats sont effectués auprès d'un marchand, celui-ci gagne des points et a la possibilité de les dépenser auprès de marchands partenaires les acceptant. La boutique Priceminister donne la possibilité de porter une image de marque à travers leur boutique, ce qui peut accroître la notoriété de la marque.

Quelle est, pour toi, la principale valeur ajoutée d'une marketplace vs autres canaux de distribution ?

Le nombre de clients potentiels. Sur un site propre, on touche environ : 500 visiteurs/jours. Sur une boutique physique, la fréquentation est très limitée géographiquement. Sur une marketplace, il y a très peu de limites de fréquentation.

LE DÉCLIN DES CENTRES COMMERCIAUX : L'ABSENCE D'ANTICIPATION DES NOUVEAUX USAGES



Les Malls américains, symboles du consumérisme et de la croissance post Seconde Guerre mondiale ferment peu à peu leurs portes (estimation de 15% à 50% de fermeture à horizon 2030)

- Les Malls de taille moyenne sont les plus touchés par ce phénomène
- Cet effondrement du modèle des centres commerciaux de périphérie « où l'on trouve tout », tient à deux raisons principales :
 - Le retour aux commerces de proximité des centres ville
 - La croissance du canal e-commerce

<http://www.abc.net.au/news/2015-01-28/the-decline-of-american-shopping-malls/6050956>

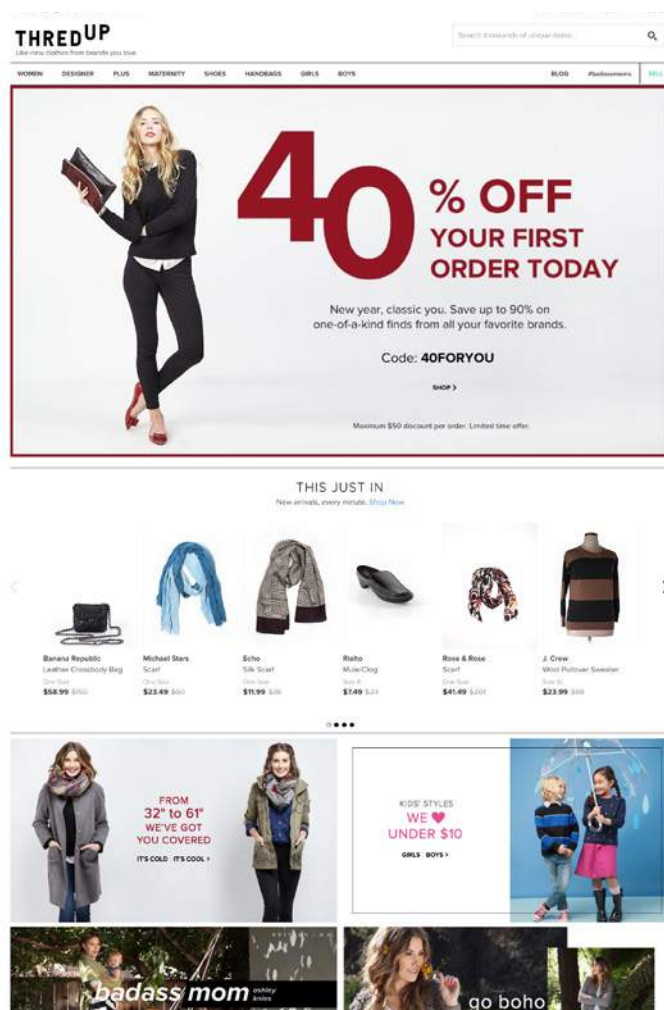


En Europe, les centres commerciaux doivent s'adapter pour contrer l'impact du e-commerce sur leur activité

- Intégration de nouvelles technologies et services : se positionner comme un facilitateur de services cross et omnicanal
- Enchanter l'expérience client en développant un positionnement et une identité spécifiques

<http://www.cushmanwakefield.fr/fr/news/2014/11/impact-of-e-commerce/>

THREDUP : LA MARKETPLACE DU VÊTEMENT D'OCCASION



Fondateurs : James Reinhart, Chris Homer et Oliver Lubin

Marché : marketplace de vêtement d'occasion pour femme et enfant

Promesse : des habits de 25 000 marques, revendus à des prix jusqu'à 90% plus faibles que les produits neufs. Une équipe certifie la qualité des vêtements.

VU : 1,8 million en août 2015 VS 700 000 en août 2014

Concurrents : Vestiaire Collective, Twice (eBay), Poshmark, Tradesy, ThreadFlip, The RealReal

Date de création : 2009

Levées de fonds : en plusieurs fois , 125m\$ à date

Investisseurs : Goldman Sachs Investment Partners, Upfront Ventures, Redpoint Ventures, ...

Break even point : non encore atteint

PARCOURS CLIENT THREDUP

1



Rapidité et simplicité pour le vendeur qui n'a rien d'autre à faire que d'envoyer ses vêtements à ThredUP gratuitement via un sac postal.

2



ThredUP effectue le tri, liste, stocke et expédie les vêtements retenus (le reste est donné à des associations caritatives).

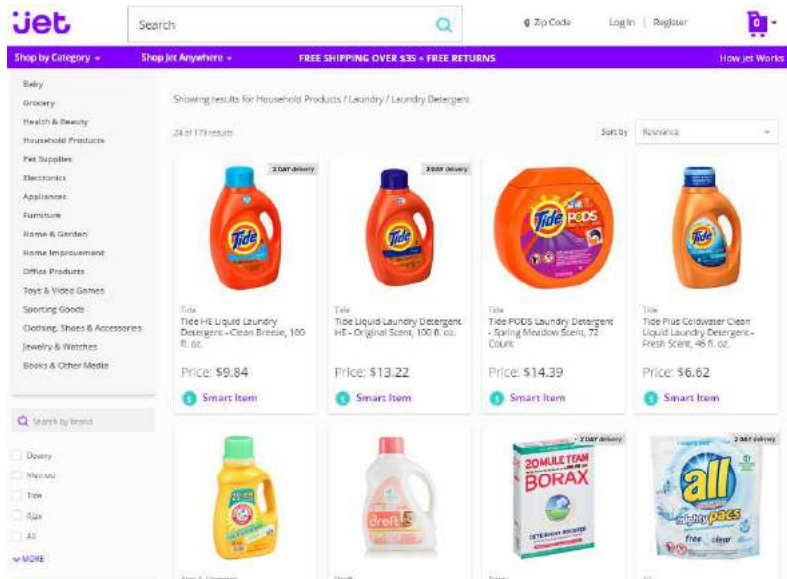
3



Le client peut donner ses gains à une association partenaire s'il le souhaite

JET.COM :

LA MARKETPLACE GÉNÉRALISTE QUI VEUT DÉSTABILISER AMAZON



“Faire à Amazon ce que Costco a fait à Walmart en permettant aux marchands de restaurer leur marge tout en proposant de meilleurs prix et d’acquérir de nouveaux clients”

Marc Lore
CEO Jet.Com



Marché : marketplace généraliste accessible via un abonnement qui promet des produits identiques jusqu’à 15% moins cher que ceux proposés par Amazon.

Modèle : vente abonnement (50£/ an) + taux commission marchand économique (entre 8 et 15 %)

Fondateurs : Marc Lore (ex fondateur de Quidsi, racheté par Amazon).

Date de création : printemps 2015

Levées de fonds : en plusieurs fois , 220m\$ à date

Effectif : 130 employés, ~700 Marchands au lancement : Sony, Sears, Gap, J. Crew, TigerDirect...

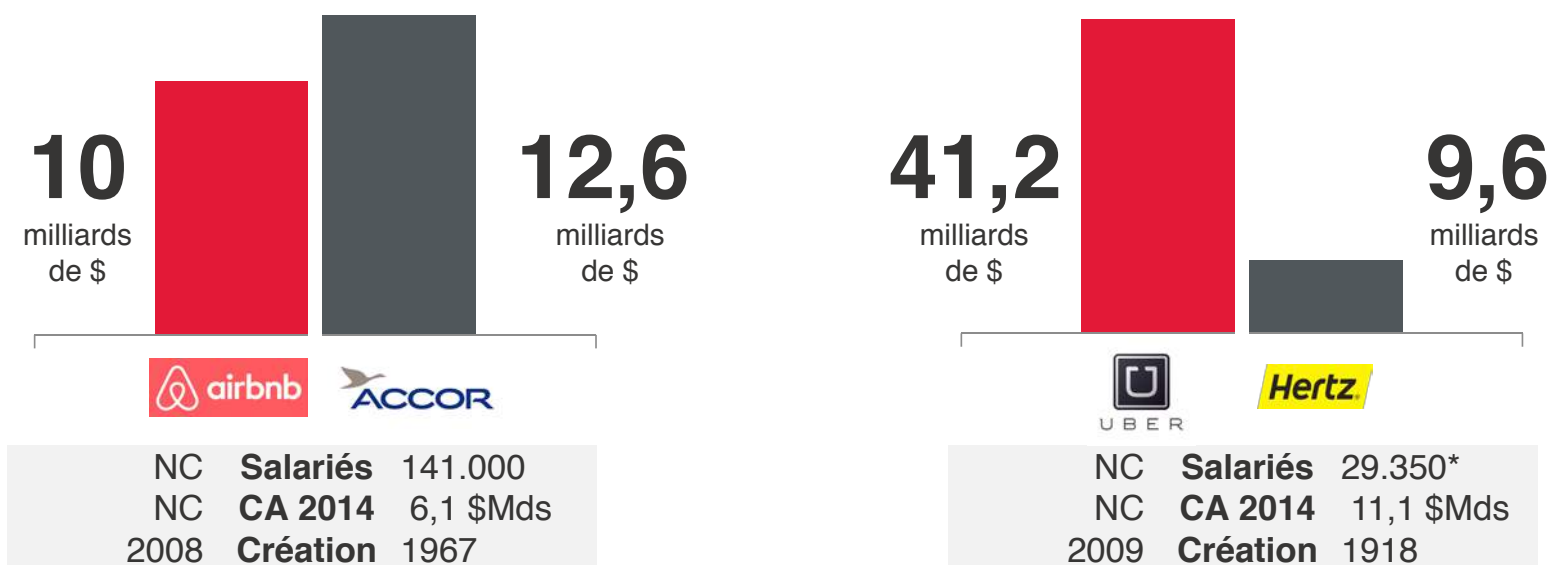
Marketing : 150m\$/ an (pubs TV, en ligne, presse, réseaux sociaux...)

LES RÉDUCTIONS DÉPENDENT DES ÉLÉMENTS SUIVANTS :

- 1 **Quantité et origine des produits achetés :** si 100% du panier chez un seul marchand
- 2 **Atteinte d’une masse critique de commandes pour une même zone de livraison :** le client accepte de grouper sa commande avec d’autres clients résidant dans la même zone
- 3 **Moyen de paiement utilisé :** -1,5% sur la commande en cas de paiement par CB
- 4 **Délai de livraison choisi**
- 5 **Acceptation d’une politique de non-retour** (au lieu du «30 jours satisfait ou remboursé».)

UNE BULLE EST-ELLE EN TRAIN DE SE FORMER AUTOUR DES MARKETPLACES ?

COMPARATIF DE VALORISATION



Airbnb et Uber sont deux exemples de marketplaces communautaires aux levées de fonds records. Leur valorisation a de quoi surprendre, surtout quand on les compare à leurs dates de création récentes : 2008 et 2009. Face à ces valorisations exceptionnelles, on peut craindre la formation d'une bulle comparable à celle de 1999.



CGI Business Consulting

Experience the commitment[®]

© Octobre 2015 CGI Business Consulting. Tous droits réservés. Toute reproduction interdite sans l'autorisation de CGI Business Consulting.