

PHILIPPE MOATI

**LA PLATEFORMISATION
DE LA CONSOMMATION**

**PEUT-ON ENCORE CONTRER
L'ASCENSION D'AMAZON ?**

**histoire
politique
société**

le débat

Gallimard

LA PLATEFORMISATION
DE LA CONSOMMATION

PHILIPPE MOATI

LA PLATEFORMISATION
DE LA CONSOMMATION

PEUT-ON ENCORE CONTRER
L'ASCENSION D'AMAZON ?

ledébat

Gallimard

INTRODUCTION

Le point de départ de cet ouvrage tient dans la conviction que les marchés de consommation sont engagés dans une mutation profonde. Déjà en 2011, dans *La Nouvelle Révolution commerciale*¹, je m'étais efforcé de mettre en avant les facteurs à l'origine de cette mutation et d'esquisser les contours des nouvelles architectures de marché susceptibles de succéder à celles qui se sont mises en place durant les Trente Glorieuses. Depuis, le processus de transformation s'est manifestement accéléré. Les signes de l'épuisement du modèle précédent se sont intensifiés. Les hypermarchés continuent de perdre du terrain dans le non-alimentaire et les ventes dans l'alimentaire plafonnent en valeur depuis le milieu des années 2010. Autres figures emblématiques de la précédente révolution commerciale, les centres commerciaux sont installés depuis plus de dix ans dans une trajectoire de contraction de leur fréquentation. La liste des grandes enseignes en difficulté, qui ont disparu ou dû réduire la voilure, s'allonge chaque année et

1. Philippe Moati, *La Nouvelle Révolution commerciale*, Paris, Odile Jacob, 2011.

touche tant l'habillement (Camaïeu, Jules, C&A, André, La Halle...) que la maison (Conforama, Alinéa, Castorama...) ou les jouets (La Grande Récré, Toys'R'Us...). Outre-Atlantique, le processus a pris une telle ampleur qu'il a conduit à l'émergence d'expressions pour le décrire telles que *retail apocalypse* et *dead malls*. Parallèlement, le e-commerce poursuit son mouvement de conquête, qui s'étend désormais à l'alimentaire. Les leaders mondiaux de ce secteur, en particulier Amazon et Alibaba, ont connu une croissance fulgurante, qui ne montre pas de signe d'essoufflement. Les années récentes ont témoigné du fait que leurs ambitions ne se limitent pas au commerce en ligne. En ouvrant des points de vente physiques, ils deviennent à leur tour « multicanal » et révèlent une volonté d'emprise sur les marchés de consommation qui dépasse le seul e-commerce. Sans héritage à assumer et porteurs d'un ADN numérique, ils abordent le commerce physique de manière rupturiste, exploitant le potentiel des nouvelles technologies pour réinventer la fameuse « expérience client ». Du coup, les acteurs traditionnels de la distribution accélèrent leur marche vers la digitalisation. Le terme de « phygital » s'est imposé au sein du microcosme, soulignant la nécessité de combiner les atouts des deux univers – physique et numérique – pour mieux se réinventer. Cette révolution, enfin, s'inscrit dans un contexte de crise environnementale qui favorise la diffusion des comportements de consommation responsables, fait monter la critique de l'hyperconsommation et incite enseignes et marques à s'engager pour le bien commun.

Cet ouvrage entend décrire et analyser une partie de la réalité émergente en se concentrant sur un de ses aspects qui avait sans doute été le moins anticipé tant par les acteurs que par les observateurs (moi y compris) : le mou-

vement de plateformes des marchés de consommation. Pour certains analystes, la plateforme est un mouvement plus large, une nouvelle forme d'organisation des activités économiques, si présente et structurante qu'elle constituerait l'un des principaux traits structurels du capitalisme contemporain. L'émergence de ce « capitalisme de plateforme » est indissociable du numérique comme technologie clé¹. Le cœur des plateformes est une infrastructure numérique qui crée de la valeur en organisant les interactions entre différents types d'acteurs économiques. Michael Cusumano et ses collègues distinguent deux catégories de plateformes numériques². Les plateformes d'innovation reposent sur un cœur technologique autour duquel des « complémentaires » ou « sur-traitants » développent des innovations complémentaires³. Les systèmes d'exploitation pour ordinateur personnel ou smartphone en sont l'exemple le plus emblématique. Les plateformes de transaction mettent en relation des parties disposées à engager une transaction. Elles sont des facilitateurs de l'appariement entre les offres et les demandes (d'où le terme de *matchmakers* parfois utilisé pour les désigner⁴). C'est sur cette catégorie de plateformes que je concentrerai mon propos.

1. Nick Srnicek, *Capitalisme de plateforme. L'hégémonie de l'économie numérique*, Montréal, Lux Canada, 2018. Zoltan J. Acs, Abraham Song, Laszlo Szerb, David B. Audretsch, Eva Komlosi, « The Evolution of Global Digital Platform Economy : 1971-2021 », *Working Paper*, mars 2021 (en ligne).

2. Michael J. Cusumano, Annabelle Gawer, David B. Yoffie, *The Business of Platforms. Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation and Power*, New York, Harper Business, 2019.

3. Nicolas Colin, Henri Verdier, *L'Âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Malakoff, Armand Colin, 2012.

4. David S. Evans, Richard Schmalensee, *Matchmakers : The New Economics of Multisided Platforms*, Cambridge, Harvard Business Review Press, 2016.

Les plateformes de transaction sont des intermédiaires. En ce sens, leur existence est bien antérieure à l'arrivée du numérique. Un centre commercial est une plateforme : il organise le lieu physique de la rencontre entre des enseignes et des consommateurs. Dans une certaine mesure, on peut interpréter le modèle économique de l'hypermarché comme celui d'une plateforme qui met en relation des marques et des consommateurs. D'ailleurs, la rentabilité des enseignes se construit à partir des deux bords : « marges avant » côté consommateurs, « marges arrières » côté fournisseurs (qui sont aussi des clients auxquels les distributeurs vendent différents types de services). Clairement, l'irruption du numérique a changé la donne en offrant un formidable terrain de jeu aux plateformes. Leur essor et les positions de force qu'elles occupent dans différents secteurs de l'économie ont pu, un temps, être sous-estimés du fait notamment de la croyance selon laquelle la diffusion du numérique devait justement sonner le glas des intermédiaires, les nouvelles technologies faisant fondre les coûts de transaction en facilitant les relations directes entre les parties. S'il est vrai que les intermédiaires classiques – des journaux de petites annonces aux entreprises du commerce de gros, en passant par les agences matrimoniales – ont été profondément déstabilisés par les conséquences de la diffusion du numérique, cette désintermédiation s'est accompagnée d'un puissant mouvement de « ré-intermédiation » au profit des plateformes numériques. Au cœur de cette bascule : la donnée, la capacité à la capter, à la traiter pour en faire des connaissances, et à la valoriser.

Les plateformes sont présentes dans de nombreux champs de la consommation, qu'elles ont d'ailleurs généralement profondément déstabilisés : la mobilité (BlaBlaCar, Uber), le voyage (Booking, Airbnb), les loisirs audiovisuels (Netflix,

Youtube), les rencontres (Meetic, Tinder), les échanges de biens entre particuliers (eBay, Le Bon Coin), la prise de rendez-vous médicaux (Doctolib). Je m'intéresserai ici à la catégorie de plateformes la plus directement concurrente des commerçants et distributeurs : les places de marché, ou *marketplaces*. On prête généralement au Japonais Rakuten d'avoir été, en 1997, l'initiateur de ce business model sur les marchés de consommation. Mais c'est incontestablement Amazon qui en a révélé et exploité les potentialités, en inaugurant sa *marketplace* aux États-Unis en 2000, avant de l'implanter progressivement dans un nombre toujours plus grand de pays du monde.

Pour faire simple, une place de marché est un dispositif d'intermédiation qui met en relation des vendeurs avec des consommateurs. Cette définition, on l'a vu, pourrait s'appliquer aux entreprises du commerce et de la distribution. À une différence près : l'exploitant de la place de marché ne se porte pas acquéreur des produits qu'il propose aux consommateurs. Les places de marché reposent ainsi sur un modèle économique original qui, combiné aux potentialités du numérique, en fait un véritable instrument de conquête des marchés de consommation. La capacité disruptive des places de marché est d'autant plus forte que la spécificité de leur modèle économique conduit spontanément et rapidement à l'émergence de positions dominantes. Une poignée de leaders mondiaux ont émergé, qui chaque année creusent l'écart avec leurs challengers, avec en particulier les deux géants planétaires : Amazon et Alibaba. Leurs ambitions dépassent de beaucoup la maîtrise du e-commerce. Tous deux ont commencé de déployer des points de vente dans l'espace physique. La combinaison de leur maîtrise de technologies de pointe, situées au cœur du système technique dominant le capitalisme contemporain, et de

leur puissance financière fait que leur influence est même en train de dépasser les limites du commerce pour aborder des domaines aussi divers que le *cloud computing* et l'intelligence artificielle, la domotique, les divertissements numériques, les systèmes de paiement, la santé, la mobilité, la gestion de la ville, voire la conquête de l'espace et... le marché des salons de coiffure¹ ! Le mouvement de plateforme du commerce mené par ces leaders risque donc de n'être qu'une étape dans une dynamique d'envergure inédite.

Pas un Européen parmi ces leaders mondiaux, à l'image de la situation sur le numérique en général. Jusqu'à présent, les Européens ont réagi en tentant d'entraver l'hégémonie des GAFAM² de manière défensive, par des rappels à l'ordre quant au respect des règles de la concurrence ou en leur mettant des bâtons réglementaires dans les roues. Mais on peine à déceler la mise en place d'une véritable politique industrielle, offensive, visant à faire émerger des leaders européens capables d'affronter les géants. Dans nombre de domaines, où la bataille a démarré il y a déjà plusieurs décennies, il s'agit sans doute d'une cause perdue. La messe n'est peut-être pas encore dite concernant les places de marché. Un sursaut d'envergure dans les meilleurs délais pourrait possiblement modifier le cours de l'histoire.

1. La synthèse des opérations de diversification d'Amazon réalisée par Patrick Randall révèle que le géant américain est présent dans une douzaine de domaines d'activité, parmi lesquels le e-commerce (Patrick Randall, « Amazon : un empire tentaculaire et insoupçonné », Les Numériques.com, 31 janvier 2021. En 2000, Jeff Bezos, le dirigeant-fondateur d'Amazon, crée Blue Origin dont le projet est, notamment, de coloniser la Lune... Et, en 2021, un salon de coiffure expérimental (Amazon Salon), à fort contenu numérique, a été ouvert à Londres.

2. Acronyme pour Google, Amazon, Facebook, et Apple, qui désigne les géants du numérique, dont la liste ne se limite pas à ces quatre-là.

Mais, dans l'univers du numérique plus encore qu'ailleurs, le temps est une arme concurrentielle et qui joue en faveur des leaders. Cet ouvrage vise à contribuer à la prise de conscience de la nécessité d'agir – et d'agir vite – afin d'éviter que la maîtrise des marchés de consommation et, plus généralement, de nombre d'aspects de nos modes de vie ne tombent entre les mains d'une poignée d'entreprises de taille mondiale d'origine étrangère. Il y a là une question de souveraineté. Il a été cocasse de voir, au début de l'année 2021, le ministre français de l'Économie mettre son veto à la prise de contrôle de Carrefour par son homologue canadien Couche-Tard sous prétexte qu'elle aurait constitué une menace pour la souveraineté alimentaire du pays alors qu'aucune initiative d'envergure n'a été à ce jour engagée pour tenter une contre-offensive face aux progressions d'Amazon.

Cet ouvrage vise à décortiquer en termes simples les rouages de l'économie des places de marché afin de faire saisir les raisons pour lesquelles, le succès appelant le succès, le retard peut être fatal. Il examine également des options stratégiques envisageables pour mener la contre-offensive.

PREMIÈRE PARTIE

LA REDOUTABLE EFFICACITÉ
DES PLACES DE MARCHÉ

PHILIPPE MOATI

LA PLATEFORMISATION DE LA CONSOMMATION

L'univers de la consommation a été bouleversé jadis par la grande distribution. Il est révolutionné de nouveau par le surgissement des plateformes numériques, ces « places de marché » virtuelles, dont Amazon est la figure emblématique. Elles lui imposent à toute vitesse une nouvelle règle du jeu. C'est une analyse en profondeur de ce modèle inédit, des raisons de sa force, mais aussi des périls de sa dynamique irrésistible que propose Philippe Moati. Il ne se contente pas d'en décortiquer les ressorts et de dégager les motifs de son succès, il examine les voies que pourrait emprunter sa domestication. Comment remédier à ses retombées les plus dangereuses, à commencer par sa tendance à l'établissement de quasi-monopoles ? Existe-t-il pour les marques et les enseignes des alternatives à son emprise ? Comment mener la contre-offensive ? Des questions pressantes pour les années qui viennent.

Philippe Moati est professeur d'économie à l'université de Paris et cofondateur de l'ObSoCo (Observatoire société et consommation). Spécialiste du commerce et de la consommation, il est notamment l'auteur de L'Avenir de la grande distribution et de La Nouvelle Révolution commerciale (Odile Jacob, 2001 et 2011).



La Plateformisation de la consommation

Philippe Moati

Cette édition électronique du livre
La Plateformisation de la consommation de Philippe Moati
a été réalisée le 27 octobre 2021
par les Éditions Gallimard.

Elle repose sur l'édition papier du même ouvrage,
(ISBN : 9782072966385 - Numéro d'édition : 402045)

Code Sodis : U41182 - ISBN : 9782072966415

Numéro d'édition : 402048