

Dossier « modèles et organisation d'une marketplace »

Table des matières

1) COMPRENDRE CE QU'EST UNE MARKETPLACE ET QUELS SONT SES BUSINESS MODELS	1
BUSINESS MODELS :	2
CATÉGORIES DE MARKETPLACE	3
SUCCÈS (ET CONCENTRATION) DES MARKETPLACES EN EUROPE, EN AMÉRIQUES, EN ASIE, ET EN AFRIQUE	3
2) COMPRENDRE POURQUOI CLIENTS ET VENDEURS L'UTILISENT	3
CÔTÉ ACHETEURS :	4
CÔTÉ VENDEURS	4
POSITIONNEMENT DE LA MARKETPLACE	5
3) IDENTIFIER LES DÉFIS POUR L'ENTREPRISE QUI GÈRE LA MARKETPLACE	5
4) SOLUTIONS TECHNIQUES POUR GÉRER UNE MARKETPLACE	6
5) CHOIX D'UN PRESTATAIRE DE PAIEMENT SPÉCIFIQUE « MP »	7
6) SITUER LE RÔLE DE L'ENTREPRISE DANS SON ÉCOSYSTÈME ET LES SERVICES CONCERNÉS	8
ECOSYSTÈME EXTERNE	9
ORGANISATION INTERNE	9
PISTES DE DÉVELOPPEMENT	10

1) Comprendre ce qu'est une marketplace et quels sont ses business models

Une marketplace est une plateforme numérique commune sur laquelle plusieurs vendeurs peuvent proposer leurs produits ou leurs services à des acheteurs finaux.

Contrairement à un site d'e-commerce classique, où l'opérateur vend directement ses propres produits, la marketplace agit avant tout comme un intermédiaire structurant : elle met en relation l'offre et la demande, encadre les échanges, gère les comptes clients et les transactions, et prend parfois en charge certains aspects logistiques.

Elle ne possède généralement pas les produits vendus.

Son rôle principal consiste à organiser un environnement de confiance et à fluidifier les transactions entre tiers.

Concrètement, chaque vendeur peut disposer d'un « stand » — voire parfois d'une “boutique” — dans lequel il publie ses offres. Il bénéficie ainsi de l'audience, de l'infrastructure technique et des fonctionnalités proposées par la plateforme :

- gestion des paiements,
- tunnel de commande,
- interface client,
- outils promotionnels,
- support,
- voire solutions logistiques intégrées.

De son côté, l'acheteur accède à une offre large et structurée, avec un point d'entrée unique.

Business Models :

1. Le modèle économique d'une marketplace repose principalement sur la **commission** prélevée sur les ventes réalisées par les vendeurs. Cette commission varie généralement entre 6 % et 20 % selon les secteurs, la nature des produits ou services, et le niveau de services associés.

À cette source de revenus s'ajoutent souvent d'autres leviers : abonnements vendeurs, frais fixes de mise en ligne, services premium, ou encore revenus publicitaires.

2. Le développement du “retail media” — c'est-à-dire la **publicité interne à la plateforme** (mise en avant d'offres, têtes de gondole digitales, produits sponsorisés) — constitue aujourd'hui une seconde source de revenus majeure pour de nombreuses marketplaces.
3. Un autre actif stratégique réside dans la donnée. **La marketplace collecte des informations détaillées sur l'offre (catalogue, prix, performance vendeurs) et sur la demande (comportements d'achat, recherche, conversion)**. Ces données permettent d'optimiser les algorithmes de classement, les recommandations, la personnalisation des interfaces, et les décisions commerciales. Elles participent directement à l'amélioration continue du modèle.

La marketplace obtient:



- 1) Des commissions (6 à 20%)



- 2) La récolte des données (sur l'offre et sur la demande)



- 3) Publicités (« retail media »): têtes de gondoles, « produit du mois »,...

Catégories de marketplace

Plusieurs types de marketplaces coexistent :



Succès (et concentration) des marketplaces en Europe, en Amériques, en Asie, et en Afrique

Ce modèle s'est imposé comme une tendance lourde du commerce en ligne au cours des dix dernières années. En Europe, une part majoritaire du e-commerce est aujourd'hui concentrée autour d'un nombre restreint de grandes plateformes. Cette concentration traduit un effet d'échelle et d'attraction : plus une marketplace est fréquentée, plus elle attire des vendeurs, et inversement.

En Afrique, **Jumia** (plus de 20 millions de visites par mois, 9 autres pays couverts au-delà du Nigéria), **Takealot.com** (Afrique du Sud) et **Souq** (Egypte) sont des modèles pertinents/

2) Comprendre pourquoi clients et vendeurs l'utilisent

Le succès des marketplaces s'explique par une **double proposition de valeur** : l'une pour les acheteurs, l'autre pour les vendeurs.

Chaque partie doit y trouver des avantages spécifiques, même si des tensions se formeront.

Côté acheteurs :

Du côté des acheteurs, la marketplace répond d'abord à une recherche de simplicité et de sécurité. Le client bénéficie d'un point d'entrée unique pour accéder à une grande diversité d'offres. Il peut comparer rapidement les prix, les caractéristiques, les délais et les avis.

L'expérience d'achat est centralisée : un seul compte, un seul panier, un seul processus de paiement, un seul canal de support. Cette centralisation réduit la friction.

Large choix

Simplicité d'utilisation

Comparaison des offres

Rapidité

Avis et notes

Sécurité du paiement

La confiance joue un rôle déterminant. L'acheteur fait souvent davantage confiance à la plateforme qu'au vendeur individuel, surtout lorsque celui-ci est peu connu.

La marketplace porte une promesse implicite de fiabilité : en cas de problème, un intermédiaire identifiable peut intervenir. Cela est particulièrement vrai pour les biens numériques — par exemple une carte d'abonnement — où le client ne cherche pas une relation avec un vendeur précis, mais un résultat immédiat : obtenir un code valide, rapidement, sans mauvaise surprise, avec possibilité de remboursement. La marketplace devient alors un point unique de fiabilité.

Côté vendeurs

Pour les vendeurs, la marketplace représente **un levier d'accès au marché**. Elle leur apporte une audience existante, une visibilité rapide, une infrastructure technique prête à l'emploi, et des mécanismes de paiement sécurisés. **Elle permet de vendre, avec des perspectives de volumes importants, sans devoir investir lourdement dans un site, dans l'acquisition de trafic, ou dans des outils complexes.**

Accès à une **audience importante**, à un moteur de recherche (parfois accès à l'international)

Visibilité immédiate

Pas besoin de développer son site, de s'y connaître

Infrastructure technique rodée

Gestion du paiement en ligne, du service-après-vente (parfois aussi de la logistique) → besoin limité en RH

Lieu inspirant **la confiance** auprès des clients

Inconvénients

La commission versée est perçue comme le prix de cette délégation : délégation de la technologie, du marketing, d'une partie du service client, et de la confiance.

Le vendeur rejoint la marketplace pour vendre davantage et plus vite. Cependant, cette opportunité s'accompagne de contreparties :

- Il cède une partie de sa marge et perd le contact direct avec le client final.
- La plateforme conserve les coordonnées et limite volontairement les échanges directs afin d'éviter les contournements.
- Le vendeur devient dépendant des règles, des algorithmes et des décisions de la marketplace. I

- Il est également exposé à une concurrence forte, souvent frontale, avec d'autres vendeurs proposant des offres similaires.

Des réticences existent donc côté vendeurs : crainte de la pression sur les prix, du déséquilibre contractuel, des sanctions unilatérales, ou de la concurrence de la plateforme elle-même.

Malgré cela, beaucoup acceptent ce compromis en échange du volume de ventes potentiel et de la visibilité.

Positionnement de la marketplace

La marketplace, dans son arbitrage, considère généralement que l'acheteur est prioritaire. **La fidélisation de l'acheteur est l'objectif central** : il doit prendre l'habitude de revenir. Cela se traduit par une **attention particulière portée à l'expérience utilisateur, à l'ergonomie, à la fluidité de commande et à la qualité du service après-vente** — souvent avec un biais favorable au client en cas de litige.

- Soigner l'expérience utilisateur, l'ergonomie, la facilité de passer commande
- Soigner le service après-vente (et par défaut donner raison au client en cas de litige)
- Rendre difficile la possibilité pour l'acheteur de joindre en direct le vendeur :
 - La marketplace garde précieusement les coordonnées des vendeurs et des acheteurs

3) Identifier les défis pour l'entreprise qui gère la marketplace

La gestion d'une marketplace présente des défis économiques, opérationnels, juridiques et organisationnels significatifs. **Il ne s'agit pas simplement d'opérer un site web, mais de piloter un écosystème complexe avec des intérêts parfois divergents.**

Fragile équilibre

Le premier défi est l'équilibre offre-demande, particulièrement au lancement. Une marketplace ne fonctionne que si elle propose à la fois un catalogue suffisamment large et cohérent, et une base d'acheteurs active. Attirer les vendeurs sans acheteurs est difficile ; attirer les acheteurs sans offre pertinente l'est tout autant. Il faut donc créer rapidement un effet d'attraction des deux côtés, générer de la visibilité et construire un catalogue crédible.

Les litiges constituent un défi majeur. Ils peuvent survenir à toutes les étapes : avant-vente (description erronée), paiement (fraude, transaction non validée), logistique (retard, non-livraison), conformité produit, validité d'un code numérique, gestion des retours, ou niveau de stock inexact.

Juridiquement, la responsabilité varie selon les cas, mais dans la pratique, **la marketplace est souvent amenée à arbitrer.** Aux yeux de l'acheteur, elle reste responsable de l'expérience globale, même si le vendeur est à l'origine du problème.

La prévention des abus et de la fraude est une exigence structurante. La plateforme doit mettre en place des processus de sélection des vendeurs, de vérification d'identité (KYC), de conformité réglementaire, et de lutte contre le blanchiment. Elle doit surveiller les offres : produits interdits, reventes illégales, faux vendeurs, dropshipping non conforme, manipulations d'avis. Des mécanismes de modération, de retrait rapide d'offres, et de sanctions graduées sont nécessaires, pouvant aller jusqu'au déréférencement.

- Sélection prudente des vendeurs
 - Processus de contractualisation
 - Identification juridique stricte (KYC)
 - Procédures anti-blanchiment et lutte contre le terrorisme
 -  Dropshipping (pas de stock chez le vendeur), produits d'occasion
 - Filtre selon la réputation et la fiabilité
 - 'Onboarding' de qualité (y compris conseils pour présenter l'offre)
- Code de conduite imposé aux vendeurs
- Processus de modération, de suivi de plaintes (avec retrait rapide d'offres non conformes), et d'application de sanctions
 - Etablir des indicateurs de performance (benchmark)
- Processus de déréférencement (partiel / total)
- **Obligation de cantonnement de l'argent qui transite**, voire de cautionnement

Des normes de qualité et des indicateurs de performance doivent être définis pour les vendeurs : délais de réponse, taux de livraison à temps, taux d'annulation, gestion des retours, satisfaction client, disponibilité du support. Le non-respect de ces indicateurs peut entraîner des blocages ou des suspensions. Le déblocage suppose alors un dossier argumenté avec mesures correctives à court et long terme.

- Taux de commandes défectueuses (votre capacité à offrir une expérience client agréable) : < 1 %
- Taux d'annulation avant expédition (initulée par le vendeur avant l'expédition) : < 2,5 %
- Taux d'expéditions tardives (commandes expédiées après la date prévue) : < 4 %

Le modèle économique doit également être finement calibré. Une commission trop élevée fragilise les vendeurs et favorise le contournement ; trop faible, elle ne couvre pas les coûts. La marketplace doit financer des équipes, des outils, la conformité, la sécurité, et le support. Elle doit aussi investir dans l'amélioration continue : UX, algorithmes, outils vendeurs, interconnexions techniques (API), automatisation, intelligence artificielle pour le support et la recommandation.

Enfin, la gestion des conflits est permanente. Conflits entre vendeurs et acheteurs, entre vendeurs et plateforme, entre exigences de qualité et contraintes commerciales. La marketplace doit rester un arbitre crédible et rapide. Sa réussite dépend moins du volume brut de ventes que de sa capacité à résoudre les situations complexes avec cohérence et rapidité.

4) solutions techniques pour gérer une marketplace

La mise en place et la gestion d'une marketplace en ligne ne se résument pas à un simple site e-commerce multi-vendeurs : la plateforme logicielle robuste doit être capable de gérer les catalogues produits, l'intégration des vendeurs, le traitement des commandes, la comptabilité, les processus de paiement, ainsi que l'interface utilisateur côté acheteur.

Des éditeurs spécialisés proposent des solutions techniques clé en main ou modulaires pour accompagner la création et l'exploitation de marketplaces. Elles sont conçues pour être intégrées à un écosystème digital existant ou pour fonctionner de manière autonome, tout en offrant des fonctionnalités avancées de gestion multi-vendeurs :

onboarding automatisé des vendeurs, segmentation et structuration des catalogues, gestion des commandes, suivi des performances, automatisation des workflows, intégrations API, et possibilité d'ajouter des services selon les besoins.

3 acteurs spécialisés sortent du lot, avec une solution éprouvée, proposée en mode SaaS (Software as a service, avec un abonnement) pour des projets bien charpentés :

- Mirakl, permet notamment :
 - d'automatiser l'intégration des vendeurs,
 - de gérer les catalogues et les commandes multi-vendeurs,
 - d'assurer une supervision centralisée des performances,
 - d'intégrer des modules spécialisés selon les besoins (services, B2B, B2C).
- Wzaplace, offre des outils de gestion du catalogue, du processus de vente, des interfaces vendeur et acheteur, ainsi que des modules de suivi des statistiques et de personnalisation des parcours utilisateurs.
- Izberg, solution également complète pour créer et exploiter des marketplaces B2B et B2C

Citons également Sharetribe et Kreezalid (outils SaaS plus légers, pour des projets de taille moyenne), ainsi que Arcadier, CS-Cart Multi-Vendor, Yo!Kart ou des extensions marketplace pour des CMS existants tels que Wordpress, mais qui souvent souffrent d'un manque de fonctionnalités de gestion de comptes vendeurs et de robustesse opérationnelle.

5) Choix d'un prestataire de paiement spécifique « MP »

Dans un site d'e-commerce, le paiement s'effectue en ligne de l'acheteur vers le vendeur, l'intermédiaire, le prestataire de paiement en ligne (PSP) assurant le transfert entre la banque de l'acheteur et celle du vendeur.

Dans une marketplace, le schéma de paiement se complexifie. Le prestataire doit collecter le paiement auprès de l'acheteur, puis répartir les fonds entre le vendeur (reversement) et la marketplace (commission).

En Europe, la directive 2015/2366 (DSP2) encadre les services de paiement et renforce la protection des utilisateurs : lorsqu'un prestataire agréé (établissement de paiement électronique) reçoit des fonds pour compte de tiers, il doit mettre en œuvre des mécanismes de protection des fonds (« safeguarding »), généralement matérialisés par un « cantonnement » : les fonds des utilisateurs sont distincts des fonds propres de l'établissement, via des comptes dédiés ou des dispositifs équivalents, afin de protéger les montants dus aux vendeurs.

Il est donc obligatoire de faire appel à un PSP agréé « marketplace-ready » en mesure d'orchestrer ces flux « multi-parties » : encaissement, ventilation, cantonnement, puis

versement au vendeur. Outre l'obligation de mettre en place des processus de sécurité forte et d'assurer le cantonnement, ces prestataires ont des obligations à suivre en matière de lutte contre la fraude, notamment l'identification des vendeurs et le blanchiment d'argent.

Tous les PSP actifs en e-commerce ne sont pas agréés. Et il est surtout important de bien s'assurer d'avoir souscrit à un contrat « marketplace » et non « e-commerce », afin de ne pas être en infraction. L'erreur est fréquente, alors que les conséquences peuvent être considérables.

Il y a lieu de vérifier les pays couverts, les devises gérées, les moyens de paiement supportés (en particulier les virements instantanés SEPA et les Wallets comme Paypal et AppelPay) et si le prestataire propose bien les fonctionnalités suivantes :

- Split payments : allocation de fonds au moment du paiement entre la part du vendeur et la commission de la marketplace.
- Multi-payout : capacité à verser automatiquement les fonds aux vendeurs selon des règles préconfigurées.
- solution de cantonnement des fonds (wallets vendeurs, comptes ségrégués).
- Gestion des remboursements et chargebacks dans l'écosystème marketplace.

Les acteurs les plus fréquents sont :

- Mangopay
- Lemonway
- Stripe Connect
- Adyen for Platforms
- Checkout.com

Ces acteurs seront souvent départagés après analyse de l'expérience utilisateur (est-ce que le parcours de paiement est bien fluide, logique, adapté au mobile), et du support fourni (lors du paramétrage, et lors d'opérations problématiques).

6) Situer le rôle de l'entreprise dans son écosystème et les services concernés

Une marketplace doit être comprise comme une organisation multi-services. **Ce n'est pas uniquement une plateforme technologique, mais une structure transversale** impliquant de nombreuses fonctions internes et partenaires externes.

Ecosystème externe

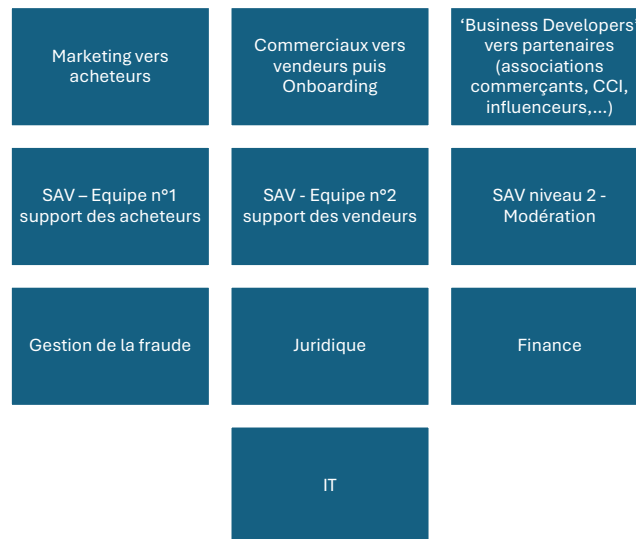
Sur le plan externe, elle s'inscrit dans un écosystème comprenant : les vendeurs, les acheteurs, les prestataires de paiement, les prestataires logistiques, les fournisseurs de solutions techniques, et divers partenaires de services. Elle joue un rôle d'orchestrateur entre ces acteurs.

Organisation interne

En interne, plusieurs services sont indispensables :

1. **Les équipes marketing sont chargées d'attirer les acheteurs** : acquisition de trafic, notoriété, contenu, animation commerciale, campagnes, événements, webinaires. Elles contribuent à installer la marketplace comme point de passage incontournable.
2. **Les équipes commerciales et « business development » recrutent les vendeurs et les partenaires**. Elles construisent les relations avec les associations professionnelles, réseaux de commerçants, institutions, influenceurs. Elles participent à la croissance de l'offre.
3. **Les équipes d'onboarding accompagnent les vendeurs dans leur intégration** : paramétrage, qualité des fiches produits, visuels, descriptions, bonnes pratiques. Un onboarding de qualité réduit les litiges futurs.
4. **Le service client est structuré à plusieurs niveaux** : support acheteurs, support vendeurs, gestion des plaintes, modération, puis cellules spécialisées anti-fraude. La réactivité est critique : l'acheteur attend une réponse rapide, même en cas de silence du vendeur. Des processus d'escalade et des logigrammes de traitement doivent être définis.
5. **Les fonctions juridique et conformité** gèrent les contrats vendeurs, les obligations réglementaires, les procédures KYC, les règles de mise en vente, et le cadre des sanctions. Elles sécurisent le modèle.
6. **La finance** gère les flux, le cantonnement des fonds, les commissions, la facturation, les cautions éventuelles, et le reporting financier.
7. **Les équipes IT** conçoivent et maintiennent la plateforme, le back-office, les outils de détection de fraude, les systèmes de monitoring et l'historique transactionnel. Elles développent les interconnexions techniques et les outils vendeurs.

Le pilotage repose enfin sur **le reporting et les tableaux de bord** : suivi des performances, détection des dérives, ajustements rapides. La donnée guide l'amélioration continue.



Pistes de développement

- Soignez l'UX (**expérience utilisateur**), en particulier l'ergonomie sur mobile
- Maintenir l'équilibre fragile pour **fidéliser**:
 - au niveau du pouvoir d'attraction tant auprès des acheteurs que des vendeurs
 - au niveau de la confiance et de la satisfaction tant des vendeurs que des acheteurs
- S'imposer comme lieu incontournable
 - Créer du contenu informationnel intéressant, des webinaires, des réceptions,...
 - Programme de commissionnement d'influenceurs
- Fournir des outils aux vendeurs
 - Qualité des visuels et des descriptifs textuels
 - API / solutions d'interconnexion technique
 - Outils pour faciliter le traitement comptable
- Affiner l'algorithme sur base des données récoltées
- Développer la publicité sur la marketplace → 2^e source de revenus
- IA pour le helpdesk, le contenu (personnalisé) des fiches, et pour la recommandation de produits
- Et bien gérer les conflits...



Note de support de formation, établie par D. JACOB (Retis.be - 2026)