

L'impact des start-ups dans la dynamisation et l'innovation de l'e-commerce

Étude

Septembre 2017

kpmg.fr
fevad.com



Pour la première fois, KPMG et la FEVAD se sont associés pour publier une étude sur l'impact des start-ups dans le développement de solutions e-commerce performantes.

Cette étude inédite comprend la première édition du classement « *Start me up!* » destiné à identifier 60 start-ups parmi les plus innovantes dans le domaine du e-commerce. Mais l'étude ne s'arrête pas là. Face au rapprochement observé entre les start-ups fournissant des solutions e-commerce et les principaux acteurs de la vente en ligne, nous avons souhaité analyser les raisons de ce phénomène récent ainsi que les différentes stratégies mises en œuvre pour développer les relations entre ces jeunes pousses innovantes et les principaux acteurs du e-commerce.

Cette analyse permet de tirer de nombreux enseignements sur cette interdépendance croissante entre les e-commerçants et les start-ups et sur l'établissement de stratégies gagnant-gagnant.

Les start-ups ne sont pas seulement des pourvoyeuses de solutions au profit des e-commerçants. Elles sont devenues de vrais partenaires dans la recherche de solutions innovantes permettant de développer la performance et la compétitivité des sites marchands. Pour autant, les relations entre start-ups et grands groupes ne sont pas toujours évidentes. Elles requièrent des efforts particuliers de la part des e-commerçants et notamment la mise à disposition de moyens propices à l'innovation ainsi qu'un accompagnement des start-ups aux modes de fonctionnement des grands groupes. Dans l'autre sens, cela exige de la part des start-ups de s'adapter à des *process* plus formatés et des structures organisationnelles plus complexes.

Les e-commerçants ne sont pas toujours prêts ou hésitent encore parfois à franchir le pas au moment de s'engager dans une relation partenariale avec des start-ups. Pourtant, dans un secteur où le rythme des innovations s'accélère dans tous les domaines : de la relation client, au marketing en passant par le paiement et la logistique, les e-commerçants risquent d'avoir bien du mal à suivre le rythme effréné des innovations. À vouloir développer en interne des solutions innovantes dans tous ces domaines, ces entreprises pourraient rapidement finir par s'essouffler. Dans ce contexte, il sera donc vraisemblablement de plus en plus difficile de se passer de l'apport des start-ups.

L'accélération du secteur e-commerce, portée par une conjoncture favorable, exige de la part des start-ups et des e-commerçants de surpasser les barrières à la collaboration encore existantes pour devenir de vrais partenaires d'innovation afin d'anticiper avec succès les nouvelles attentes des clients et de satisfaire efficacement des standards de qualité appelés à devenir toujours plus exigeants.

L'objectif de cette étude est de contribuer à la réflexion de ceux qui souhaitent s'engager dans cette voie d'avenir pour le e-commerce.

La FEVAD et KPMG vous souhaitent une bonne lecture.

Marc Lolivier

Délégué général, FEVAD

Emmanuel Hembert

Associé Spécialiste Distribution, KPMG

Sommaire

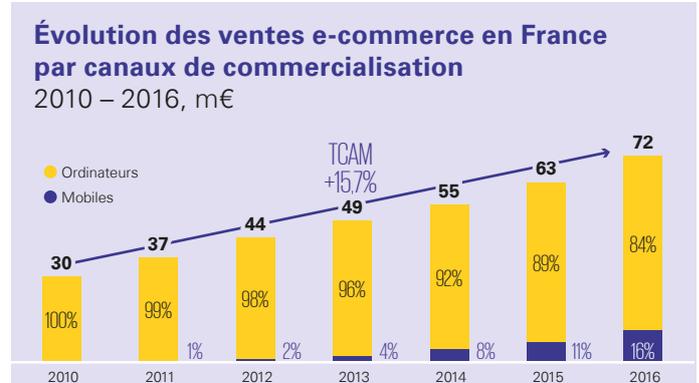
Chiffres clés e-commerce en France	4
L'innovation au cœur du développement des e-commerçants	6
Les start-ups, un levier clé d'innovation pour les e-commerçants	8
L'intégration de l'innovation et des start-ups par les e-commerçants	10
Les enjeux de l'intégration des start-ups	12
Un écosystème favorable en France : la « <i>start-up nation</i> »	16
Les start-ups de l'e-commerce, une aubaine pour le développement du territoire en France ?	18
Les 60 start-ups françaises qui dynamisent l'e-commerce	20



Chiffres clés e-commerce en

Un marché à forte croissance

Le marché de l'e-commerce pour les particuliers en France poursuit sa croissance en 2016 portée par une évolution soutenue de la demande et une multiplication de l'offre.

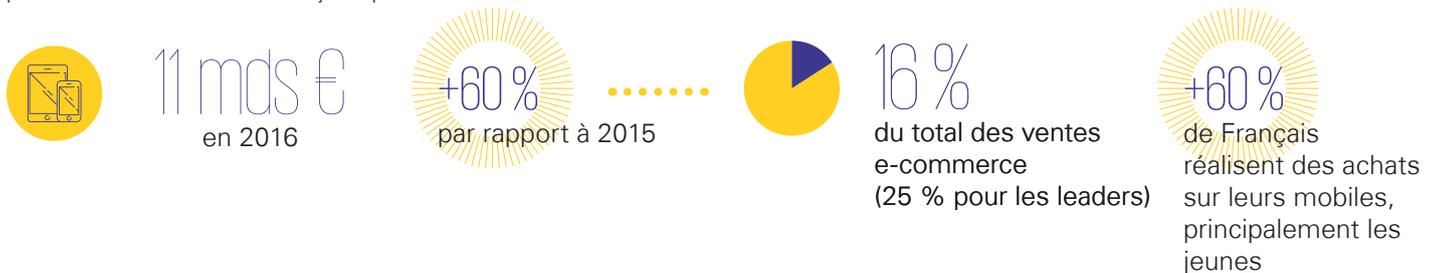


Les français sont de plus en plus connectés...

De plus en plus de Français achètent en ligne.



Le mobile, un outil stratégique en plein essor pour l'e-commerce, permet aux acheteurs d'être toujours plus connectés.



... et achètent de plus en plus en ligne

La fréquence d'achat en ligne est en pleine explosion.



La moyenne des dépenses annuelles des internautes augmente.



Mais, le panier moyen est en baisse, principalement dû au fait que l'achat en ligne se banalise.



France

Une concurrence accrue avec de grands leaders du retail qui dynamisent le secteur

L'offre en ligne continue de s'élargir avec un fort accroissement du nombre de sites marchands.

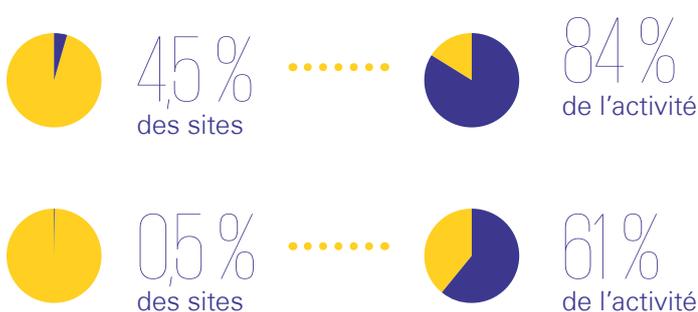


Internet est devenu une plateforme de vente indispensable.

L'e-commerce continue de gagner des parts de marché sur le commerce physique (approximativement 1 point par an).



Malgré une diversification croissante de l'offre des sites marchands, **le marché du e-commerce reste très concentré autour d'un nombre limité d'acteurs. Les grands groupes gardent la mainmise sur le secteur.**



Source : FEVAD

La croissance du e-commerce repose aujourd'hui en grande partie sur le développement de l'offre. Cela signifie une concurrence accrue entre les sites. Il se crée un site e-commerce toutes les demi-heures en France et le concurrent, sur internet, reste toujours à portée de clic du consommateur. A l'heure de l'hyper-concurrence, ouvrir *pignon sur web* ne suffit pas pour que les commandes affluent. L'essentiel pour les e-commerçants est de se différencier de leurs nombreux concurrents. Et plus seulement par les prix, car les consommateurs aujourd'hui attendent plus des sites. Le seul moyen de rester compétitif sur les prix, tout en améliorant la qualité de service c'est d'innover, créer, chercher de nouvelles solutions, de nouveaux services. Cette capacité d'innover, de se réinventer est certainement une des clés du succès. C'est aussi la raison pour laquelle l'alliance entre les grands acteurs du e-commerce et les start-ups, quelle qu'en soit la forme, est devenue si stratégique. Elle forme le plus souvent un cercle vertueux. Les e-commerçants y puisent un moyen de booster l'innovation au service de la performance. Les start-ups y trouvent un formidable moyen d'accélérer le développement de leur solution.

Marc Lolivier,
Délégué général, FEVAD

L'innovation au cœur du développement des e-commerçants

Aujourd'hui, le secteur de l'e-commerce en France ne peut quasiment plus bénéficier du « first mover advantage » et des marges associées à ce positionnement. Les acteurs du secteur se différencient désormais par l'amélioration des processus opérationnels ce qui nécessite en contrepartie des ventes conséquentes en termes de volumes pour être rentables. L'innovation se trouve au cœur de ces améliorations.

Le phénomène de l'innovation tout en s'accélégrant se complexifie. L'innovation n'est plus un choix pour les e-commerçants qui doivent faire face à des challenges sans précédent, avec des clients de plus en plus exigeants et une concurrence de plus en plus vive. De plus, dans le même temps, les e-commerçants élargissent le champ de l'innovation à toute leur chaîne de valeur. Cela s'explique par le fait qu'aujourd'hui, l'expérience client se doit d'être sans couture et personnalisée. De fait, les e-commerçants doivent pouvoir proposer à leurs clients la possibilité de choisir en fonction de leurs besoins toujours plus personnalisés, que ce soit pour l'offre, le produit/service, le moyen de paiement, la livraison ou le type de plateforme/application utilisée.

Emmanuel Hembert,
Associé Spécialiste Distribution, KPMG



Pour garantir leur réussite, les e-commerçants français se doivent d'innover car cela représente à la fois :

- ◆ un avantage compétitif clé sur un marché à forte intensité concurrentielle de plus en plus mondialisé, notamment avec l'arrivée des grands leaders étrangers comme Amazon, proposant des solutions et des services devenant par la suite des standards pour les consommateurs (ex. livraison rapide, *click and pay*) ;
- ◆ un outil pour s'adapter aux habitudes d'achat en constante évolution mais aussi pour en créer de nouvelles avec l'arrivée de la génération des *millennials*, l'ubérisation, l'économie du partage, etc. ;
- ◆ un moyen de répondre au besoin de flexibilisation des structures e-commerce face à un marché en perpétuel mouvement.

Ce lien étroit entre innovation et e-commerce est nettement perçu par les consommateurs.

2 Français sur 3 considèrent les e-commerçants comme les professionnels les plus innovants. Tous acteurs économiques confondus, les e-commerçants apparaissent comme les professionnels ayant le plus innové depuis 5 ans.

(Source : Generix Group et Toluna en 2016)

Grâce aux nombreuses innovations, les e-commerçants bénéficient d'outils toujours plus pertinents pour analyser, mesurer, accompagner les clients avant, pendant et après leur processus d'achat. L'e-commerce se dirige ainsi vers la personnalisation autour *d'un* et non plus *des clients*. Perçue comme un des moyens prioritaires pour se différencier, la personnalisation oriente les principales tendances d'innovations du secteur :

- ◆ **La data est au cœur du développement de l'e-commerce.** Elle permet d'observer et de faire des prévisions sur les marchés et les consommateurs. Avec l'appui du *Big Data* et du *Data Management Platform*, différentes bases de données peuvent être superposées et traitées, permettant ainsi de récolter un ensemble d'informations très précises sur le client. Les solutions dans ce domaine intègrent de plus en plus l'Intelligence Artificielle afin d'améliorer la personnalisation du marketing et de l'expérience client et d'optimiser la gestion logistique.
- ◆ **Les e-commerçants cherchent à faire converger l'ensemble des interfaces (digitales et physiques) pour offrir à leurs clients un parcours centralisé grâce à une expérience multicanal.** Cette omnicanalité est renforcée par l'augmentation de l'utilisation des terminaux mobiles par les consommateurs.
- ◆ **Il est primordial d'améliorer les moyens de livraison et de paiement pour générer un meilleur taux de conversion du secteur.** L'augmentation des volumes de ventes, l'intensité concurrentielle et les exigences clients accrues rendent la gestion logistique des livraisons et des retours de marchandises de plus en plus complexe. Les problématiques liées au paiement et à la sécurisation de celui-ci ne sont pas nouvelles. Cependant, les pratiques visant à améliorer ces systèmes représentent toujours un vecteur d'innovation.

Les start-ups, un levier clé d'innovation pour les e-commerçants



Pour faire éclore l'innovation en interne, certains grands groupes mettent en place des initiatives telles que :

- ◆ **La création de postes transversaux à l'organisation** : centralisation des différentes attentes en interne autour de l'innovation.
- ◆ **L'encouragement des démarches intrapreneuriales des salariés** : les entreprises encouragent leurs salariés à entreprendre autour des problématiques internes.
- ◆ Certains acteurs ont même créé des structures ou des initiatives annexes, comme des concours d'idées en interne.

Cependant, ce modèle reste peu répandu car, la plupart des e-commerçants ont des modèles R&D trop traditionnels et pas assez de moyens, de ressources et de temps à allouer pour favoriser l'innovation en interne dans tous les domaines nécessaires (le long de leur chaîne de valeur). En effet, il est de plus en plus difficile pour un e-commerçant d'innover seul, c'est pourquoi ils se rapprochent généralement de différents « partenaires d'innovation » : prestataires externes, clients, start-ups, société civile, etc.



Au sein de ce large écosystème d'innovation, les start-ups apparaissent comme un allié majeur, même si les fournisseurs restent le principal partenaire des grands groupes.

En effet, les e-commerçants évoluent dans un environnement en constante transformation, que ce soit en termes de comportements clients ou de technologies. De plus, la concurrence est de plus en plus intense. De fait, innover dans un tel environnement requiert des caractéristiques propres aux start-ups :

- ◆ **L'innovation est bien la raison d'être des start-ups** : elles ont la structure, la taille et la culture idéale pour faire éclore les innovations. Elles favorisent le développement de l'innovation de manière plus agile et plus rapide que ce que pourraient faire les grands groupes en interne ou d'autres acteurs technologiques avec des structures plus importantes et offrant plus de sécurité.
- ◆ **Les start-ups ont une vision autonome et neutre face aux problématiques propres aux e-commerçants** : l'innovation naît de leur esprit libre de toute influence de l'existant face à la résolution d'un problème.
- ◆ **Les start-ups apportent des compétences techniques spécifiques aux e-commerçants** (ex. pour le *big-data*, l'intelligence artificielle) : elles sont perçues comme des *problem solvers* et sont porteuses d'une forte valeur ajoutée intellectuelle.
- ◆ **Les start-ups ont le temps nécessaire pour tester, se tromper et donc innover** : le *business model* actuel et la routine opérationnelle de la plupart des e-commerçants ne leur permettent pas d'investir du temps dans leur R&D innovation.
- ◆ **Les start-ups permettent de démocratiser l'innovation** : externaliser la R&D innovation est une solution moins coûteuse pour l'e-commerçant.

L'intégration de l'innovation et des start-ups par les e-commerçants

Ces dernières années, les initiatives des e-commerçants pour intégrer les start-ups dans leurs opérations se sont multipliées et ont évolué vers des collaborations de plus en plus étroites. Cela a permis aux e-commerçants d'avoir un accès privilégié à l'innovation.

Le modèle d'interaction dépendra des objectifs recherchés par les e-commerçants (ex. création de business, veille technologique), de leur culture et leur engagement en matière d'innovation, ainsi que des ambitions des start-ups (ex. accès au marché, à un réseau, à une expertise, au financement et/ou notoriété).

Les principaux modèles utilisés par les grands groupes d'e-commerce pour accélérer l'innovation et intégrer les start-ups sont :

(Initiatives non exclusives, présentées par degré de recours parmi les e-commerçants (décroissant) ainsi que par degré d'accélération de l'innovation (croissant))

◆ Le partenariat commercial avec une start-up (avec différents degrés d'intégration)

- ◇ Relation classique « client-fournisseur » : le degré d'intégration est faible et l'accès à l'innovation pour l'e-commerçant limité à la solution proposée par la start-up.
- ◇ Solution sur mesure : l'intégration est plus étroite que dans le cas d'une solution standard.
- ◇ Développement et/ou commercialisation d'une offre commune (co-innovation) : l'e-commerçant bénéficie largement de la créativité et de l'agilité de la start-up.

Dans tous les cas, ces partenariats représentent une source de revenu pour les start-ups, ainsi que l'accès au marché et réseaux de l'e-commerçant.

◆ L'investissement dans une start-up majoritaire ou minoritaire avec une participation directe ou indirecte (ex. à travers un fonds Venture Capital)

- ◇ L'investissement s'inscrit dans une logique de synergies stratégiques entre les activités de l'e-commerçant et la solution de la start-up. L'acquisition d'une solution, d'une technologie ou d'un brevet représente un effet de levier pour l'e-commerçant. La start-up a, quant à elle, accès au financement et au réseau de l'e-commerçant.
- ◇ Si l'objectif est d'intégrer l'innovation, l'opération ne doit pas être confondue avec un pur placement financier, rôle des *venture-capitalists*.



◆ L'ouverture d'un incubateur, d'un accélérateur ou d'un lab

- ◇ En mettant en place ces structures, les e-commerçants cherchent à accompagner les start-ups de manière privilégiée et à les aider à rendre leurs solutions opérationnelles et commercialisables.
- ◇ Les incubateurs restent des organisations plus académiques que les accélérateurs, qui apportent une vision métier et opération en complément. Les *labs* ont généralement pour objectif de tester et sourcer des solutions et offrent une grande flexibilité du fait de l'absence de résultats précis attendus.
- ◇ En intégrant ces structures, les start-ups ont accès à des locaux, à une expertise métier et business, à des financements et gagnent en notoriété. En échange, les e-commerçants bénéficient d'un accès direct aux innovations.
- ◇ Ces initiatives sont de plus en plus adoptées par les grands groupes. Cependant, dans certains cas, le réel objectif n'est pas d'innover, mais plutôt d'améliorer leur image. Or, lorsque ces structures ne sont pas ancrées dans la stratégie du groupe, le potentiel reste inexploité.

◆ La mise en place d'équipes internes fonctionnant en mode start-up

- ◇ Ces équipes de taille réduite ont pour objectif de résoudre des challenges précis et stratégiques pour le groupe, dans des délais impartis.
- ◇ Ce modèle nécessite un capital humain et financier conséquent, mais le succès d'une des équipes garantit le retour sur investissement pour le groupe dans sa globalité. Cette initiative constitue l'un des moteurs de la croissance exponentielle des géants nord-américains de la technologie comme *Facebook*, mais elle est moins présente dans l'hexagone (*Vente-privee.com* est l'un des rares à l'avoir adoptée).
- ◇ En agissant comme des start-ups, les e-commerçants stimulent fortement l'innovation en interne, tout en s'appropriant l'esprit start-up.

Depuis peu, les e-commerçants mettent également en place des initiatives moins contraignantes mais qui permettent tout de même de faire partie de l'écosystème start-up comme par exemple la participation à des salons et forums, l'organisation de *challenges* ou de programmes de parrainage.

Les enjeux de l'intégration des start-ups

Les e-commerçants et les start-ups sont des structures complémentaires : les start-ups ont les qualités indispensables pour matérialiser l'innovation et les e-commerçants ont les moyens de la rendre opérationnelle. Cependant, les structures, bien que complémentaires, sont très différentes ce qui soulève des enjeux lors des interactions :

- ◆ **Des modes de fonctionnement distincts : des start-ups rapides et agiles vs. des grands groupes rigides et procéduriers.**
- ◆ **Des états de maturité opposés : les e-commerçants doivent accompagner les start-ups dans leur quotidien opérationnel et les aider à surmonter leurs faiblesses.**
Les start-ups ne peuvent pas être considérées comme des fournisseurs classiques. Elles ont généralement des situations financières fragiles qui ne supportent pas les délais de paiements normaux des grands groupes. De plus, leurs fonctions support (ex. juridique) ne sont pas assez matures et donc incapables de traiter des contrats classiques.
- ◆ **Des rapports à l'innovation différents : les grands groupes sont réticents au risque lié à la disruption, ils préfèrent des solutions matures aux résultats prouvés.**
- ◆ **Des réalités divergentes : les start-ups ont des difficultés à saisir la complexité propre aux grands groupes.**

Le principal challenge pour la start-up souhaitant travailler avec un grand groupe est de comprendre la complexité de celui-ci, l'ensemble des variables le composant, et d'intégrer ses process.

Les start-ups doivent être conscientes que, pour un grand groupe, un léger changement implique des multiples conséquences. D'où une impression de lourdeur dans la prise de décision, par exemple. Charge à nous de tout mettre en place pour que certaines procédures soient accélérées avec les start-ups, mais charge à elles d'avoir des approches pragmatiques, pas trop théoriques, et d'être particulièrement attentives aux conditions concrètes d'exécution et d'implémentation.

Alexandre Viros,

Directeur e-commerce,
marketing et marque Groupe Fnac-Darty,
membre de l'Advisory Board

L'autonomie de la start-up doit être préservée.

Les start-ups ne peuvent pas vivre dans un environnement fermé. Cloisonner et catégoriser l'innovation c'est la bloquer. Les start-ups doivent ainsi rester autonomes pour leur permettre de construire un terreau favorable à l'innovation et à l'émergence de nouvelles idées. De même une relation exclusive favoriserait la fragilité de la start-up car elle dépendrait d'un seul client. Il faut donc laisser leur portefeuille client se développer pour leur permettre de renforcer leur positionnement sur le marché.

Thierry Petit,

Co-fondateur de ShowRoom Privé,
membre de l'Advisory Board

Pour réussir l'intégration des start-ups, certaines initiatives sont donc considérées comme essentielles :

◆ **Faire preuve de flexibilité et s'adapter au rythme et contraintes de l'autre**

Les grands groupes doivent éviter « d'asphyxier » les start-ups avec des procédures internes trop lourdes. Ils doivent faire preuve de compréhension et mettre en place des processus spécifiques ou adapter l'existant aux réalités des start-ups (ex. paiements plus rapides, contrats simplifiés).

◆ **Construire une relation gagnant-gagnant : « Si tu m'accélères, je t'accélère »**

Chaque partie doit trouver dans la collaboration des intérêts en ligne avec ses objectifs. Le plus souvent, c'est le grand groupe qui doit réaliser le plus d'effort

pour rééquilibrer la relation afin qu'elle soit équitable entre les deux parties.

◆ **Co-construire un projet commun**

Les objectifs, responsabilités et attentes doivent être clairement définis aux prémices de la collaboration en fonction de la valeur ajoutée de chaque partie.

◆ **Mettre en place une approche structurée**

La relation entre les équipes internes des deux structures doit être définie dans un cadre structuré et professionnel, avec un accompagnement dédié de l'activité de la start-up au sein du grand groupe.

◆ **Etablir des objectifs quantifiables d'amélioration des KPIs stratégiques des e-commerçants**

Les grands groupes ont un rapport à l'innovation parfois complexe.

L'innovation c'est accepter de faire les choses différemment par rapport aux schémas initialement établis. Or si l'on crée une entreprise c'est souvent pour industrialiser ou automatiser la reproduction de schémas. Plus les groupes sont grands, plus ces schémas sont difficiles à modifier. Dans beaucoup de grands groupes il y a une contradiction entre la volonté d'innovation et la capacité à innover.

Philippe Corrot,
CEO de Mirakl

L'objectif pour les start-ups doit être d'améliorer un KPI de performance rapidement. En raison de la forte concurrence et de l'environnement changeant, les start-ups doivent rapidement démontrer leur valeur. La solution apportée doit produire un retour sur investissement (ROI) et améliorer un des KPIs de performance (principalement autour du taux de conversion : le grand sujet pour les e-commerçants). Le risque est de voir trop grand, trop loin. Il est préférable que la solution apporte des améliorations incrémentales mais tangibles dans le court terme à une grande promesse dans le long terme. Typiquement, les grands groupes donnent trois à neuf mois aux start-ups en phase d'accélération pour prouver que leur offre amène une réelle valeur ajoutée.

Ilan Benhaim, Associé Co-fondateur en charge de la stratégie d'innovation du Groupe vente-privée, membre de l'Advisory Board

Il faut avoir moins peur de travailler avec des start-ups. Les grands groupes ont peur de travailler avec les start-ups. Pour un salarié d'un grand groupe, travailler avec une start-up est un pari à risque : un mauvais choix lors de la sélection d'un prestataire ou d'une solution peut mettre en péril l'évolution professionnelle au sein du groupe. Ainsi, les solutions matures, avec un historique établi et des résultats prouvés, sont souvent priorisées. Nous start-ups, nous passons énormément de temps à rassurer nos interlocuteurs des grands groupes. Il est important que différentes personnes du groupe aient entendu parler de la start-up pour se rassurer entre eux.

Il est également très important pour assurer une bonne collaboration avec un grand groupe, d'avancer avec une démarche itérative. Commencer par un pilote avec un périmètre restreint d'utilisation et avec un interlocuteur dédié, en charge du suivi du pilotage. Ensuite déployer la solution par lots, en montrant la performance. Cette démarche permet de réduire les risques et de s'adapter progressivement aux besoins et attentes du grand groupe tout en démontrant la valeur de la solution. L'interlocuteur en interne va pouvoir témoigner avec les résultats de la solution et il va pouvoir pousser des arguments pour augmenter le déploiement.

De plus, les meilleures expériences de collaboration avec des grands groupes se donnent lorsque nous avons un point d'entrée unique capable de prendre des décisions directement dans le grand groupe, tout en gardant plusieurs interlocuteurs. En effet, pour accélérer la relation et la collaboration, il est indispensable que le grand groupe soit capable de prendre des décisions rapidement.

Laetitia Comes,

CEO Early Birds - Premier du classement 2017
établi par la FEVAD et KPMG « *Start me up!* »

Un écosystème favorable en France : la « start-up nation »

La France voit son nombre de start-ups et de structures augmenter fortement



9 400

start-ups

en France en 2016



+30%

entre 2012 et 2015

(Source : Agence du Numérique)

L'essor du nombre de start-ups en France s'explique en grande partie par :

- ◆ une procédure de création d'entreprise relativement simple et peu coûteuse ;
- ◆ l'attractivité de l'entrepreneuriat, principalement chez les jeunes diplômés ;
- ◆ le large réseau national d'incubateurs (c. 230) et d'accélérateurs (c. 50) - initialement impulsé par des initiatives gouvernementales ou universitaires, il existe aujourd'hui de plus en plus de structures privées ;
- ◆ l'accès facile au financement pour la phase de création et d'amorçage.

En France, les entrepreneurs ont un accès facile à des financements pour la création et l'amorçage de start-ups.



2,3 mds €

ont été levés

en France en 2016

2^e

en Europe



+35%

par rapport à 2015

(Source : Keyrus Innovation Factory)



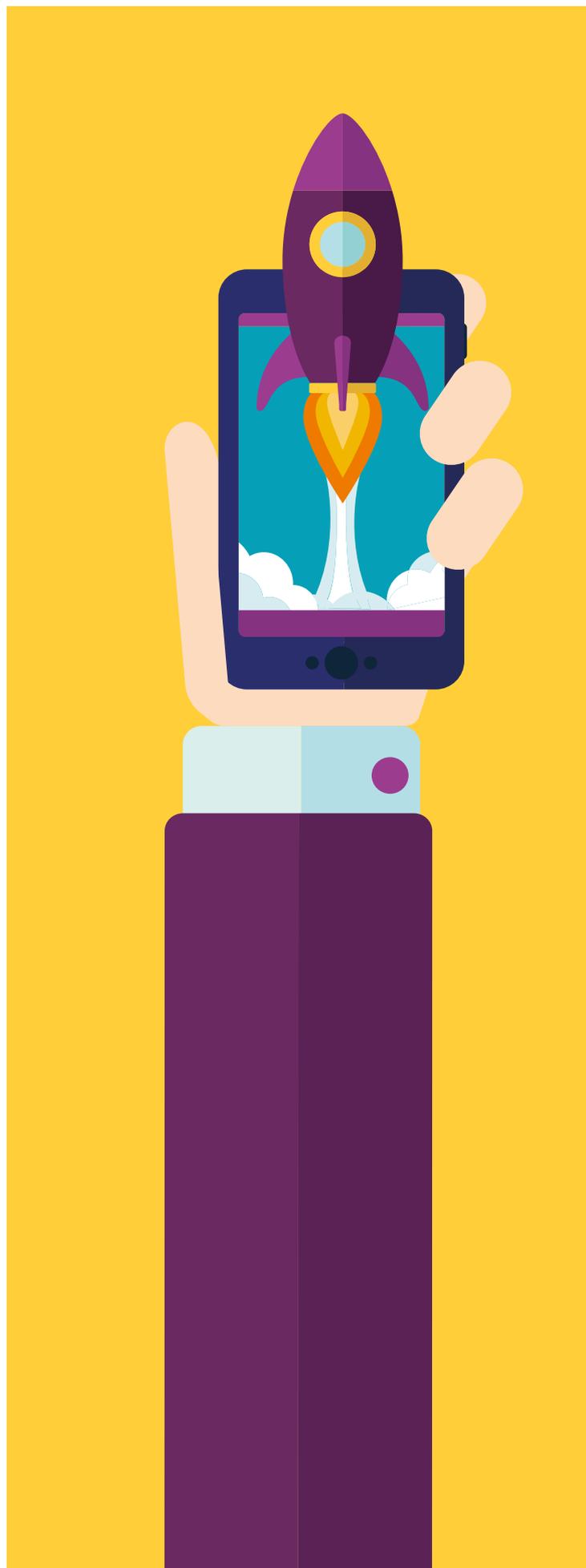
Si en France créer une petite entreprise ne semble pas complexe, l'étape suivante, comprenant la gestion de la croissance implique d'importants défis pour les start-ups ce qui freine l'émergence de « *global champions* » français.

Les principaux défis identifiés sont les suivants :

- ◆ la difficulté pour les start-ups à lever des montants importants (supérieur à 20 M€) leur permettant de franchir un cap dans leur développement, comme par exemple l'internationalisation (le montant moyen d'une levée de fonds en France étant de 3,8 M€ en 2016 d'après Keyrus Innovation Factory) ;
- ◆ l'accompagnement limité des start-ups dans leur développement vers un statut d'entreprise stable.

Les pouvoirs publics, centraux et régionaux, ont mis en place de nombreuses initiatives pour accompagner les start-ups dans leur création. La Banque Publique d'Investissement France (BPI), à la tête de ce réseau, finance la grande majorité des phases d'amorçage. De même, les pouvoirs publics jouent un rôle essentiel, et reconnu, dans la mise en relation des start-ups avec les autres acteurs de l'écosystème.

Cependant, pour la phase de développement, c'est le secteur privé qui est le plus présent. Pourtant, certains facteurs freinent leur engagement, comme par exemple la fiscalité dans le cas des business angels (ces investissements sont très appréciés par les start-ups, puisqu'ils s'accompagnent d'un large réseau et d'une forte expérience entrepreneuriale).





Les start-ups
de l'e-commerce,
une aubaine
pour le développement
du territoire en France ?

De plus en plus de start-ups françaises développent des solutions innovantes pour optimiser l'expérience client tout au long de la chaîne de valeur des commerçants. D'après LSA, il y aurait plus d'un millier de start-ups françaises au service des commerçants et e-commerçants. En effet, le marché français présente un fort potentiel pour les entrepreneurs : plusieurs des leaders du secteur sont français et ont leur siège dans l'Hexagone, et ils ont un besoin constant d'innovation pour faire face à la concurrence accrue des leaders internationaux comme *Amazon* ou *Alibaba*, qui sont en train de changer les paradigmes du commerce.

Si la France a donc un climat propice au développement de l'innovation dans le secteur du retail, Paris et l'Île-de-France se distinguent par l'extrême dynamisme de son maillage d'accompagnement aux start-ups, compte tenu principalement du poids économique et de la richesse de son environnement.

L'importante concentration de grands groupes du retail ainsi que de grandes écoles et de centres de recherche a favorisé l'éclosion de structures d'accompagnement aux start-ups à Paris, certaines spécifiquement orientées au secteur retail.

D'autres initiatives privées, tel que *Station F*, se voulant être le plus grand incubateur du monde, contribuent au renforcement de la position de la capitale française comme capitale internationale de l'innovation.

Malgré l'importante présence de la capitale française, l'écosystème d'innovation se décentralise. Le dynamisme de l'entrepreneuriat français rayonne au-delà de Paris et les métropoles de régions multiplient les initiatives pour attirer les start-ups : levées de fonds, incubateurs, accélérateurs, *labs*, espaces de *coworking*, événements, formations, etc. Les régions ont un poids croissant dans le panorama national d'innovation.

Un des éléments clés de la dynamisation du retail français passe par le réseau national *FrenchTech #Retail*. Ce réseau vise à fédérer les acteurs du secteur autour d'enjeux communs et à pousser le développement d'initiatives et d'événements. Outre les villes de Lille, Nantes, Bordeaux et Toulouse qui font partie des villes membres du réseau, certains acteurs référents du secteur ont rejoint le mouvement et viennent apporter leur expertise. Parmi ceux-ci, la FEVAD, le Club *Commerce Connecté* de *Digital Aquitaine* ou le PICOM (Pôle de compétitivité des industries du commerce) lillois. Cette spécialisation représente pour ces métropoles un moyen d'attirer les entrepreneurs à venir s'y implanter afin de bénéficier d'une expertise et d'un réseau retail. Ainsi, la collaboration de ces différents acteurs permet d'accélérer la réponse aux enjeux du secteur et favorise l'innovation à destination des commerçants et e-commerçants.

De plus, plusieurs géants nationaux du retail ont mis en place des structures orientées vers ce secteur.

Les régions ont d'importants atouts à proposer aux jeunes entrepreneurs face à la capitale, principalement des coûts moins importants (loyer et salaires) et une qualité de vie supérieure. Cependant, la structure économique de la France demeure toutefois très concentrée à Paris, créant de fait des inégalités de représentation entre Paris et les régions. Les start-ups implantées dans ces pôles régionaux n'ont pas accès au même écosystème que les start-ups parisiennes et doivent surmonter des difficultés supplémentaires, principalement à l'heure d'accéder à des financements privés, de construire une vision internationale, d'attirer et de retenir les jeunes talents, de participer à des événements et de *networker*.

Les 60 start-ups françaises qui dynamisent l'e-commerce

Avec l'explosion du nombre de start-ups dédiées au commerce (physique et en ligne), un enjeu majeur pour les e-commerçants est d'identifier la bonne start-up, avec le bon produit/service, la bonne technologie et facile à mettre en place. La FEVAD et KPMG ont créé le challenge « *Start me up!* » avec l'objectif de mettre en valeur les start-ups françaises les plus prometteuses pour le secteur du e-commerce.

Après un appel à candidatures sur la plateforme KINOV, et l'analyse collégiale de la FEVAD et KPMG, 60 candidatures ont été retenues et classées, pour les 60 ans de la FEVAD. Huit critères d'évaluation ont été définis par la FEVAD et KPMG : Produit / Service, Usage novateur des technologies, Originalité du projet / Concurrence, *Business Model*, Plan de développement, Situation financière, Levée de fonds, et Profil des fondateurs.

Parmi ces 60 candidatures, 20 start-ups ont fait l'objet d'une analyse approfondie par notre *Advisory Board*, composé d'experts sectoriel représentant les parties prenantes de l'écosystème : commerçants, investisseurs et accélérateur.

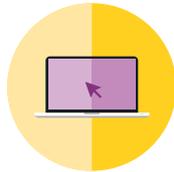
Le classement a été présenté lors de la sixième édition de l'Assemblée Générale de la FEVAD, « *Les Enjeux E-commerce* », le 28 juin 2017.

Le domaine d'action des start-ups pour dynamiser l'e-commerce est très large, offrant des solutions dans plusieurs secteurs : *Data & Analytics*, Marketing & Communication, Omnicanal, Digitalisation, Logtech, Paiement, ou encore des initiatives novatrices de Plateforme et *Market Place*.



Classement 2017 du challenge « Start me up! »

Digitalisation



Grand Shooting 🏆
Platform.sh 🏆
Exsens
Ooshot

Paiement



Oyst 🏆
Tillersystems

Data & Analytics



AdmoTV 🏆
DataDome 🏆 3^e
Dareboost 🏆
Early Birds 🏆 1^{re}
Heuritech 🏆 2^e
ReachFive 🏆
Target2sell 🏆
Yuzu 🏆
Affilae
Comète
Compellia
Daco.io
Dartagnan
Guesswork
Merchandising.io
Sirdata

Marketing & Communication



Botfuel 🏆
Teeps 🏆
Tokywoky 🏆
Canard Influencers
Carts Guru
Clickndress
Eatsy
Howtank
Hubware
MilesBooster
Playbots
Same Size
Teester
Uplike
Vizir.co

Plateforme vente Market place



Braineet 🏆
Wishibam 🏆
Chall'angel
Chesk
CrossShopper
Disruptal
Dropy
Ease IoT
HelloCasa
Popsell
Share & Print
The Full Room
Wizaplace

Logtech



Deliver.ee 🏆 5^e
Fretlink 🏆
Wing 🏆 4^e
InPost France
Reversys
Shipup
Shopopop

Omnicanal



Wynd 🏆
Find&Order
Fundy

🏆 Start-ups du Top 20

Sources et Méthodologie de l'Etude

- ◆ Une vingtaine d'entretiens individuels et approfondis avec les principaux acteurs de l'écosystème français d'innovation pour le secteur de l'e-commerce : grandes groupes e-commerçants (*pure players* et enseignes physiques), start-ups, accélérateurs et investisseurs (*Venture capital* et *business angel*).

Principalement au sujet des tendances e-commerce et de l'intégration de l'innovation des start-ups par les grands groupes e-commerçants.

- ◆ Recherche documentaire et presse sur l'écosystème start-up en France et son interaction avec les grands groupes : e.g. Données e-commerce FEVAD, Publications BPI France, Rapport Keyrus Innovation Factory 2016, Rapport d'activité l'Agence Numérique 2015-2016, Annuaire Incubateur Start-ups Allo Web.org, LSA spécial RetailTech, La Retail Tech en France 2017 Business France, etc.

Remerciements

Aux membres de l'*Advisory Board*

qui ont participé aux entretiens et au classement :

- ◆ **Dounia Agharbi**, Responsable de Communication et Marketing Lafayette Plug and Play
- ◆ **Alexandra André**, Responsable de Communication Serena Capital
- ◆ **Nathalie Balla**, Co-présidente La Redoute
- ◆ **Ilan Benhaim**, Associé Co-fondateur en charge de la stratégie d'innovation du Groupe vente-privée
- ◆ **Marc Fournier**, Fondateur Serena Capital
- ◆ **Franck Gervais**, Directeur Général Voyages-sncf.com
- ◆ **Pieter Lammens**, Directeur Lafayette Plug and Play
- ◆ **Thierry Petit**, Cofondateur et Co-CEO Showroomprive.com
- ◆ **David Schwarz**, Senior VP e-Commerce et Multicanal Carrefour
- ◆ **Alexandre Viros**, Directeur e-commerce, marketing et marque Groupe Fnac-Darty
- ◆ **Justin Ziegler**, Business Angel

Aux start-ups ayant participé aux entretiens :

- ◆ **Jean-René Boidron**, CEO Kameleoon
- ◆ **Jonathan Cherki**, CEO Content Square
- ◆ **Laetitia Comes**, CEO Early Birds
- ◆ **Philippe Corrot**, CEO Miraki

À propos de KPMG France

Leader de l'audit et du conseil, KPMG France est membre de KPMG International, réseau de cabinets indépendants exerçant dans 152 pays. Nos 8 500 professionnels interviennent auprès des grands groupes internationaux, des ETI et des groupes familiaux, des PME jusqu'aux start-ups, dans différents secteurs de l'industrie, du commerce et des services financiers.

Pour en savoir plus : www.kpmg.fr

À propos de la FEVAD

La Fédération du e-commerce et de la vente à distance, créée en 1957, fédère aujourd'hui 600 entreprises et 800 sites internet. Elle est l'organisation représentative du secteur du commerce électronique et de la vente à distance. La FEVAD a notamment pour mission de recueillir et diffuser l'information permettant l'amélioration de la connaissance du secteur et d'agir en faveur du développement durable et éthique de la vente à distance et du commerce électronique en France.

Pour en savoir plus : www.fevad.com

Contacts

Marc Lolivier

Délégué général, FEVAD
Tél. + 33 1 42 56 38 86
mlolivier@fevad.com

Emmanuel Hembert

Associé Spécialiste Distribution, KPMG
Tél. + 33 1 55 68 23 12
emmanuelhembert@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.
Conception - Réalisation : Markets - OLIVER - septembre 2017.

Crédit photos : iStock, Jesus Kiteque, Chris Davis, Helloquence, Tom Pumford.