**COMMENT LES PLATEFORMES DIGITALES DE VENTE AU DETAIL TRANSFORMENT LES CANAUX DE DISTRIBUTION ET LA GESTION DES COMPTES CLES ?**

Gex Nicolas, ESCP Europe
Badot Olivier, ESCP Europe
Worm Stefan, BI Oslo

**Résumé :**

Cette recherche explore la transition du modèle traditionnel de vente au détail vers celui de la plateforme digitale. Si la recherche en marketing a largement exploré la conception des plateformes marchandes (Filser et al. 2019) et leurs défis de régulation (Banerjee et al., 2026), elle a pour l'instant peu examiné comment elles transforment les interactions fournisseurs-plateforme (Schweiger et al., 2024). Nous étudions comment le passage d'un modèle de distributeur « acheteur-revendeur » à une plateforme digitale de vente au détail pilotée par des algorithmes et l'intelligence artificielle redéfinit la gouvernance et la concurrence au sein du canal de distribution, ainsi que les compétences stratégiques requises pour que les fournisseurs captent la valeur du canal. À travers une méthodologie qualitative multi-sources, l'étude identifie trois mécanismes transformateurs du canal de distribution : l'expansion des membres du canal, la réallocation des décisions marketing et logistiques aux fournisseurs, et la substitution de la gouvernance relationnelle par une gouvernance algorithmique. Les résultats révèlent une inversion de la logique de distribution, où les fournisseurs gagnent en autonomie, mais affrontent une concurrence accrue et une complexification de la gestion de leur rentabilité unitaire. Cette mutation les oblige à redéfinir leurs compétences et leur organisation commerciale.

**Mots-clés :** 5 mots-clés maximum

Plateforme digitale, canaux de distribution, gouvernance algorithmique, gestion des comptes clé, transformation de la vente au détail

**HOW DIGITAL RETAIL PLATFORMS TRANSFORM MARKETING CHANNEL AND KEY ACCOUNT MANAGEMENT?**

**Abstract:**

This research explores the transition from the traditional retail model to the digital platform model. While marketing research has extensively explored the design of merchant platforms (Filser et al. 2019) and their regulatory challenges (Banerjee et al., 2026), it has so far paid little attention to how they transform supplier-platform interactions (Schweiger et al., 2024). We investigate how the shift from a merchant-retailer model to an algorithmic, AI-enabled digital retail platform redefines channel governance and competition, and the strategic capabilities required for sellers to capture channel value. Through a multi-source qualitative methodology, the study identifies three transformative mechanisms within the distribution channel: the expansion of channel members, the reallocation of marketing and logistics decisions to suppliers, and the substitution of relational governance with algorithmic governance. The findings reveal a reversal of distribution logic, where suppliers gain autonomy but face increased competition and greater complexity in managing their unit profitability. This shift forces them to redefine their core competencies and commercial organization.

**Keywords:** 5 mots-clés maximum

Digital platforms, marketing channels, algorithmic governance , key account management, retailing transformation

**Résumé managérial**


Les plateformes digitales de vente au détail telles qu'Amazon, T-Mall ou Shopee captent en 2025 plus de 80 % de la Gross Merchandise Value (GMV - ECDB 2026), de l'e-commerce mondial et deviennent, pour la majorité des fournisseurs non-alimentaires, l'un de leurs principaux canaux de distribution.

Le modèle de la plateforme digitale de vente au détail marque une rupture paradigmatique dans les canaux de distribution, avec le passage d'un distributeur « acheteur-revendeur » à une plateforme « orchestrateur d'interactions » entre le fournisseur et le client. Pour les fournisseurs, la plateforme digitale n'est pas simplement un nouveau canal de vente mais une transformation radicale de la manière dont la valeur au sein du canal est créée, contrôlée et capturée. Cette recherche analyse les mécanismes de cette mutation afin d'aider les fournisseurs à adapter leur stratégie marketing et leur organisation commerciale.

L'étude identifie trois ruptures majeures dans le canal de distribution

- De la sélection du détaillant au canal ouvert de la plateforme. Contrairement au détaillant qui sélectionne ses références, la plateforme accueille une infinité de vendeurs. Pour les marques établies, cela signifie une concurrence décuplée (revendeurs, marques de niche, marques étrangères, marques digitales natives, contrefaçons) au sein d'un même espace de vente.
- Le transfert de responsabilité. La plateforme délègue les décisions marketing (prix, contenu marketing, promotion) et les risques logistiques au fournisseur. Ce dernier devient donc un micro-détaillant qui doit apprendre à gérer lui-même sa demande et ses opérations.
- La fin de la négociation humaine. La relation entre le fournisseur et le détaillant est remplacée par la gouvernance algorithmique. La visibilité et le succès commercial d'un fournisseur ne dépendent plus du résultat de sa négociation annuelle, mais de sa capacité à satisfaire en continu aux critères de performance attendus par l'algorithme de la plateforme (en termes de compétitivité des prix, de performance de livraison ou d'avis clients).

Notre immersion de quatre ans au sein de l'écosystème des plateformes nous amène à recommander trois piliers pour tirer parti de la croissance de ce nouveau canal.

- La mutation du Key Account Management (KAM). Le KAM ne doit plus être un fin négociateur commercial, mais un « orchestrateur de la performance » de l'équipe commerciale du fournisseur, capable d'analyser les données issues de la plateforme pour optimiser les leviers algorithmiques.
- Le pilotage de la rentabilité au produit. Les coûts sur la plateforme sont multiples (e.g. commissions, frais de stockage, frais publicitaires). La rentabilité doit se piloter au produit afin d'éviter que les coûts de l'activité marketing et logistique sur la plateforme ne consument les marges
- Le développement de « compétences propres au canal de plateforme ». Le succès d'un fournisseur repose désormais sur sa capacité à traiter les informations fournies par la plateforme. Les fournisseurs doivent ainsi intégrer des compétences en science des données et en logistique afin de répondre au mieux aux exigences de la gouvernance algorithmique.