



Ambassade de France aux Pays Bas
Service économique régional de La Haye

DOSSIER

LES PAYS-BAS, PRECURSEUR NUMERIQUE ENTRE OPPORTUNITES ET REVEIL STRATEGIQUE

5%	du PIB néerlandais attribué au secteur des (N)TICs (2018)	77 000 entreprises dans le secteur des (N)TICs
	croissance de l'économie numérique en moyenne par an, entre 2018 et 2025.	Jusqu'à 30% de la valeur ajoutée aux Pays-Bas liée à l'économie numérique
	de la main d'œuvre néerlandaise travaille dans les métiers du numérique (2019).	26,5% de la main d'œuvre utilise les (N)TICs pour >50% du temps de travail.

	Indice relatif à l'économie et à la société numériques (DESI)	4^{ème} (-1)
		15^{ème} (=)
	Indice de numérisation (BEI)	2^{ème} (-1)
		21^{ème} (=)

	Haut débit fixe couvre 99,5% des foyers Couverture 4G à 99%
	79% des néerlandais disposent de compétences informatiques de base
	50% des néerlandais disposent de compétences informatiques avancées
	3 néerlandais sur 5 utilisent des plateformes numériques (2019)
	41 plateformes comptent plus d'1 Mln d'utilisateurs néerlandais réguliers
	84-96% des consommateurs néerlandais ont recours au e-commerce (2019)

De grands succès industriels	Implantation de géants du numérique
bol.com <small>de winkel van ons allemaal</small> Booking.com we transfer JUST EAT Takeaway.com adyen	Uber NETFLIX CISCO NTT HUAWEI

L'économie numérique néerlandaise est mature et contribue de manière significative à la prospérité du pays. Bien qu'il ne soit pas possible, du fait de son imbrication dans l'économie conventionnelle, d'identifier la contribution globale de l'économie numérique à la prospérité du pays et à sa balance commerciale, il existe aux Pays-Bas **un consensus autour de l'aspect stratégique que recèle l'économie numérique.** Selon plusieurs méthodes de calcul, l'économie numérique dans son ensemble, pourrait représenter environ 10 à 15% du PIB et 25 à 30% de la valeur ajoutée générée aux Pays-Bas. A lui seul le secteur des nouvelles TICs représente 5% du PIB et 77 000 entreprises qui emploient près de 500 000 personnes.

Le numérique joue un rôle central dans l'économie et l'organisation de la société néerlandaise. Les Pays-Bas comptent parmi les champions européens en matière de transition numérique de leur économie, de l'administration et de leur société. Ils jouissent en effet d'une bonne connectivité numérique et d'une forte appropriation des technologies numériques par les ménages et les entreprises. Cette digitalisation du pays a contribué à une meilleure résilience jusqu'à présent face aux contraintes imposées par la crise Covid. Leur économie numérique est dynamique, et représente un marché-cible pour les modèles disruptifs, **tels que l'économie des plateformes** : les plateformes néerlandaises dominent le marché domestique et s'exportent facilement à l'international. **L'activité de stockage de données** informatiques est également un secteur dynamique favorisé par le développement récent d'énergies vertes sur le territoire. **L'émergence de champions nationaux et la présence d'acteurs étrangers** contribuent au développement et au prestige de l'écosystème numérique néerlandais et confèrent aux Pays-Bas un « avantage du précurseur », que le pays a su mettre à profit.

Celle-ci bénéficie désormais de la part du gouvernement, d'un traitement similaire aux autres secteurs et infrastructures vitales : port de Rotterdam, aéroport de Schiphol, bassin industriel d'Eindhoven, Le numérique représente en outre **un facteur d'attractivité** pour le pays **et l'un des déterminants de sa compétitivité.** Les performances des Pays-Bas en matière d'économie numérique sont à cet égard reconnues dans les classements internationaux.

Cet écosystème engendre **toutefois des défis sociaux et environnementaux** : la présence de nombreux *datacenters* aux Pays-Bas constitue un enjeu environnemental (dégradation du paysage, consommation d'énergie et de terres agricoles) et l'essor de l'économie numérique concourt également à favoriser une catégorie de travailleurs « précarisés ». Certains observateurs mentionnent le risque d'une « amazonification » de l'économie en sortie de crise.

L'économie numérique constitue de manière croissante **une question stratégique et de souveraineté.** Malgré la tradition libérale du pays, des sujets tels que la régulation des plateformes, la protection des données et des personnes (consommateurs, emplois), surgissent dans le débat public ; l'État néerlandais a par ailleurs montré qu'il était capable d'intervenir pour protéger la souveraineté de son économie numérique. **Ces questionnements sont susceptibles de permettre un rapprochement avec les vues françaises** : sur la taxation du numérique, le rôle et les responsabilités des plateformes, ou sur le nécessaire encadrement des acteurs extracommunautaires. Les néerlandais sont à la recherche de soutiens au niveau européen, afin de garantir la compétitivité de leurs acteurs et leur position favorable au sein du marché unique. Il sera intéressant de voir si l'approche retenue par le prochain gouvernement de coalition sera de nature à approfondir encore les convergences de vues avec la France dans ce domaine.

Le présent dossier dresse un panorama des enjeux de l'économie numérique aux Pays-Bas. Il développe les points suivant :

- **L'économie numérique aux Pays-Bas : réalités et enjeux** *p. 4*
 - *Importance du secteur pour l'économie nationale*
 - *Déterminants de la compétitivité néerlandaise en matière de numérique*
 - *Composantes de l'économie numérique néerlandaise*
 - *Nouveaux défis: environnement, droit du travail, souveraineté, cyber sécurité*

- **Régulation et défense d'une autonomie stratégique, une place croissante dans la stratégie numérique néerlandaise** *p. 7*
 - *Stratégie nationale pour la transition numérique de l'économie*
 - *Convergences potentielles FR-NL*

- **Le succès des plateformes numériques aux Pays-Bas suscite des réflexions face aux enjeux de régulation** *p. 9*
 - *Description du contexte néerlandais favorable aux plateformes*
 - *Domination des plateformes domestiques sur le marché néerlandais*
 - *Évolution de la position du gouvernement sur la régulation des plateformes*

- **Fiches-entreprises :** *p. 13*
 - *Booking.com - la start-up néerlandaise devenue success-story planétaire*
 - *Bol.com - Le concurrent néerlandais d'Amazon vise les marchés francophones*

L'économie numérique aux Pays-Bas, réalités et enjeux

L'économie des TIC représente près de 5% du PIB des Pays-Bas (2019) et participe pour un quart à la croissance de l'économie néerlandaise...

[Les performances des Pays-Bas en matière d'économie numérique sont reconnues dans la plupart des classements de référence.](#) Ils occupent la **4^{ème} place au classement 2020 relatif à l'économie et à la société numériques de l'Union européenne (DESI)**, après la Scandinavie, et la 2^{ème} place du classement de la Banque Européenne d'Investissement, relatif à transition numérique dans l'UE. Cette performance s'adosse notamment au succès de la numérisation des services publics, de l'e-santé et dans les secteurs dynamiques du développement de logiciels, des plateformes numériques et de l'e-commerce. Toutefois, en raison de l'imbrication de l'économie numérique dans les différents secteurs d'activité, il demeure difficile de définir avec précision les contours de l'économie numérique, et de son poids. Selon plusieurs méthodes de calcul, l'économie numérique dans son ensemble, pourrait représenter environ 10 à 15% du PIB et 25 à 30% de la valeur ajoutée générée aux Pays-Bas.

[Le secteur des TICs a connu une croissance de 5,2% en 2018, contre 2,3% pour l'économie néerlandaise, selon CBS.](#) Le secteur se compose de 3 sous-secteurs : fabrication d'équipements, services et développement, vente en gros). Il compte 77 000 entreprises. Par ailleurs, environ 5% de la population active néerlandaise travaille dans un métier du numérique (2019) : il existe 477 000 emplois de spécialistes du numérique, dont 60% de professionnels des TICs. Par ailleurs, un rapport commandé par des acteurs néerlandais de l'économie numérique, détermine ses contours en ajoutant aux NTICs, les services et contenus digitaux et web, l'e-commerce, ou encore l'hébergement de données. Selon cette approche, celle-ci pourrait représenter 242 Mds EUR (1/3 de la valeur ajoutée générée aux Pays-Bas en 2019).

Croissance annuelle moyenne estimée (2018-2025) <i>Estimations sur la base des données pré-COVID19</i>	
PIB Néerlandais	1,7 %
Secteur des (N)TICs néerlandais <i>dont Hardware, software, services technologiques, télécommunications</i>	2,7 %
« Secteur numérique » néerlandais <i>(N)TICs, services web / e-commerce, hébergement, contenus et services num.</i>	4,2 %

Sources : rapport « [le futur de l'économie numérique \[aux Pays-Bas\]](#) », mars 2020.
Données issues de CBS, CPB et The METIS Files.

...elle est l'un des déterminants de la compétitivité néerlandaise

[La bonne connectivité des Pays-Bas concourt à la prospérité de son économie numérique.](#) Les Pays-Bas tirent profit de la présence du **point d'échange internet AMS-IX** (3^{ème} mondial), qui a permis au pays de devenir le **1^{er} « hub » de données en Europe** : 30% des *datacenters* de l'UE sont aux Pays-Bas. La couverture en **haut débit ultra rapide est terminée** et les Pays-Bas sont en tête pour l'accès au réseau de nouvelle génération (NGA). Concernant **la 5G**, le gouvernement prévoit activement son déploiement : les premières bandes de fréquence 5G ayant été attribuées en juin 2020.

[Le contexte néerlandais est marqué par une forte appropriation des technologies numériques par les ménages et les entreprises.](#) Au niveau des ménages, le haut débit fixe couvre 99,5% des foyers, **88% des Néerlandais utilisent l'Internet quotidiennement**, selon [CBS](#), et **50% de la population active dispose d'un niveau avancé de compétences numériques** (contre 31% en France et 33% dans l'UE en moyenne), selon [Eurostat](#). En outre, 96% des consommateurs ont eu recours au commerce en ligne en 2019, selon Thuiswinkel Waarborg, et **3 Néerlandais sur 5 sont clients de plateformes** numériques. Les entreprises néerlandaises ont également adopté des stratégies ambitieuses guidant la transition numérique de plusieurs secteurs clés de l'économie, en particulier la **distribution (e-commerce)**, les transports et la santé. L'adoption du **modèle des plateformes** par de nombreuses entreprises en restructuration et plus généralement, des outils numériques en tant qu'atout de compétitivité par les entreprises, sont en outre à relever. À titre d'exemple, 19% des entreprises néerlandaises ont recours à l'analyse des Big Data en 2019, un record en Europe.

Un écosystème numérique dynamique a su se développer en tirant profit des atouts du tissu industriel néerlandais.

[L'industrie « hardware » néerlandaise, héritée des succès du bassin industriel d'Eindhoven, notamment autour de la constellation Philips, a forgé le paysage numérique aux Pays-Bas.](#) Elle est aujourd'hui présente sur tout le territoire (Rotterdam-La Haye, Overijssel, Utrecht), mais elle demeure dominée par les géants **ASML** et **NXP** autour d'Eindhoven. De jeunes entreprises telles que FairPhone ainsi que des startups d'informatique **quantique**, émergent également.

[Les hubs « software » néerlandais d'Amsterdam et Utrecht, ont permis de placer les Pays-Bas sur la carte mondiale des pôles d'excellence en matière de logiciels.](#) Des entreprises néerlandaises ont acquis une renommée mondiale, tel que **Booking, Adyen, Takeaway, TomTom**, et plus récemment **Mollie, Elastic** et **WeTransfer**. En outre, selon une [étude sur l'impact d'Apple](#) sur l'économie et l'emploi en Europe, **les Pays-Bas disposent de la plus importante concentration d'emplois dans le secteur du développement d'applications en Europe** (4^e en valeur absolue, après le R-U, l'Allemagne et la France) : 2% de la main-d'œuvre néerlandaise travaille au développement d'applications liées à l'écosystème Apple (soit 167 000 emplois aux Pays-Bas, contre 220 000 emplois France). La métropole d'Amsterdam concentre à elle seule plus de 77 000 emplois dans la Tech ([14% de l'emploi](#) de la métropole).

[Les Pays-Bas ont en outre su attirer des champions étrangers, qui contribuent au développement et au prestige de l'écosystème numérique néerlandais.](#) Plusieurs géants du numérique disposent de leurs **sièges régionaux et centres de R&D aux Pays-Bas** : Uber, Netflix et Bird ont choisi Amsterdam pour leurs opérations EMEA ; IBM (4 000 employés), Google (deux *datacenters*), Microsoft et Cisco (1 000 employés), le Chinois Huawei, les Japonais NTT, Hitachi, Taiwanais Asus, Hitachi, y ont par ailleurs des centres de R&D. Les investisseurs Tech sont également présents : le Sud-Africain Prosus-Naspers ou encore le Japonais MUFG.

[L'activité de stockage de données informatiques \(datacenters\) est un secteur dynamique favorisé par le développement récent des énergies vertes.](#) Avec 6 000 équipements, dont 189 en « multi-entités » et deux massifs (plus de 100 000 m² de surface utile), il est estimé que cette activité contribue à hauteur de **1,5 Mds € au PIB et génère 10 000 emplois**. Sa

croissance significative (+10% / an) semble favorisée par les projets d'énergies renouvelables, les exploitants de **datacenters étant sensibles à l'impact climatique** de leur activité.

Cet écosystème se trouve toutefois confronté à des défis sociaux, environnementaux, trouvant un écho croissant dans le débat public.

[La présence de nombreux datacenters aux Pays-Bas constitue un enjeu environnemental](#). Sont pointées du doigt la dégradation du paysage qu'ils occasionnent et leur **consommation d'espaces agricoles et en énergie**. Dans ce contexte, les projets de nouveaux *datacenters*, en particulier dans les zones agricoles (Nord du Flevoland, Zélande, ...), créent des **tensions politiques**. Ainsi, la métropole d'Amsterdam (70% des *datacenters* du pays) avait instauré un moratoire sur de nouvelles infrastructures sur son territoire en 2019, lequel a été levé en juillet 2020 suite à la signature d'un accord avec le secteur fixant des conditions strictes à tout nouveau développement, et un plafonnement de la consommation spatiale et en énergie en 2030. En outre, la multiplication de projets de *datacenters* pourrait **compromettre l'atteinte des objectifs de transition énergétique et climatique du pays**. Alors que l'autorisation de ces infrastructures relève de l'échelon local, le Parlement a adopté mi-octobre 2020 une motion demandant au gouvernement d'établir un état des lieux de la consommation énergétique des *datacenters* du pays, laissant présager un possible encadrement par l'État de leur implantation.

[L'essor de l'économie numérique concourt également à favoriser une économie « précarisée ».](#)

D'une part, le développement d'une économie « uberisée » (gig-economy, kluseconomie), bien qu'il ne soit marginal (34 000 travailleurs en 2019, selon [SEO](#)), fait l'objet de l'attention du législateur et des syndicats. Dans un [rapport d'octobre 2020](#), le Conseil Économique et Social (SER) identifie deux risques majeurs : (i) la **vulnérabilité des travailleurs** indépendants (ZZP'ers), dépendants des conditions de travail et de rémunération imposées, et (ii) la dépendance de ces travailleurs aux **décisions algorithmiques** d'attribution des tâches. Il convient toutefois de souligner qu'il existe peu d'opposition à ce type de relation de travail dans le débat public néerlandais. D'autre part, **la responsabilité de l'économie numérique, en particulier de l'e-commerce, dans les conditions de travail des travailleurs étrangers aux Pays-Bas**, fait l'objet d'une contestation sociale grandissante. Dans le cadre de la **crise sanitaire, la condition des travailleurs étrangers** (souvent détachés d'Europe centrale et orientale), a été épinglée par la presse et fait l'objet d'un débat politique d'ampleur inédite.

L'émergence de champions nationaux et la présence d'acteurs étrangers confère aux Pays-Bas un « avantage du précurseur », que le pays a su mettre à profit. Aujourd'hui, l'économie numérique néerlandaise est mature et contribue de manière significative à l'économie. Son développement va toutefois de pair avec l'émergence d'enjeux sociaux et environnementaux, et les mesures néerlandaises en la matière peuvent être sources d'enseignement. Par ailleurs, bien qu'il ne soit pas possible, du fait de son imbrication dans l'économie conventionnelle, d'identifier la contribution globale de l'économie numérique à la prospérité du pays et à sa balance commerciale, il convient d'observer qu'il existe un consensus autour de l'aspect stratégique de l'économie numérique. Celle-ci bénéficie désormais d'un traitement similaire aux autres secteurs et infrastructures vitales. Les Pays-Bas se sont à cet égard montrés capables de rompre avec leur tradition libérale en permettant que l'État intervienne pour protéger la souveraineté de son économie numérique.

Régulation et défense d'une autonomie stratégique : une place croissante dans la stratégie numérique néerlandaise

Conscient des atouts du pays, le gouvernement déploie des efforts importants pour promouvoir le développement d'un écosystème numérique compétitif.

[Le gouvernement néerlandais ambitionne, d'ici 2021, de doter les Pays-Bas de l'économie numérique la plus flexible et innovante avec la connectivité la plus performante en Europe.](#) Il a pour cela élaboré en juin 2018 une stratégie dédiée visant en premier lieu à rattraper le **retard pris par les Pays-Bas en matière d'intelligence artificielle (IA)**, ce qui a donné lieu en 2019 à un plan d'action stratégique pour l'IA. Ce plan a pour principal objectif d'encourager le déploiement de l'IA dans les secteurs où elle constitue un levier de transformation numérique et écologique : la santé, la mobilité du futur, la gestion des données, l'administration et l'agriculture. Il s'appuie sur une structure de partenariat public-privé (PPP), la « **NL AI Coalition** », pour soutenir les investissements des PME et start-ups dans l'IA et prévoit des financements dédiés à la formation et à la recherche ; protéger les droits fondamentaux des citoyens et créer un cadre légal et éthique approprié.

[La mise à jour de la stratégie en juin 2020 a mis l'accent sur les enjeux rendus prioritaires par la crise sanitaire](#) : rendre disponible au public un maximum de données concernant la COVID19 ; système d'alerte relatif aux problèmes de connectivité ; campagne nationale pour fournir des équipements numériques à la population. De même, la feuille de route « DIGIbeter » pour la **transition numérique des services publics** a été renforcée, alors que la part des usagers numériques des services publics excède déjà les 85%.

[Avec un Programme national de cyber sécurité \(NCSA\) de 30 M€](#) (10 Mln€ pour la cybersécurité et 20 Mln€ contre la cyber criminalité), les Pays-Bas mêlent approches défensive et offensive dans le but d'assurer leur sécurité. Un projet de décret de la Secrétaire d'Etat Mona Keijzer, mis en consultation le 11 novembre 2020, vise à **contraindre les opérateurs de téléphonie** à renforcer la sécurité de leur réseau face aux menaces d'espionnages.

Les Pays-Bas, habituellement libéraux, tendent à faire évoluer leurs positions et à se rapprocher des vues françaises en matière de régulation et d'autonomie stratégique

[La France et les Pays-Bas pourraient se retrouver dans leur approche des géants du numérique.](#) Cédric O et Mona Keijzer ont publié le 15 octobre 2020 un non-papier en faveur de la régulation des plateformes numériques dominantes, dans le contexte de la négociation du *Digital services Act*. Les programmes du VVD (parti de Mark Rutte, favori pour les élections de mars) et du CDA (parti de Mona Keijzer, Secrétaire d'État au numérique et de W. Hoekstra, ministre des finances) prônent une forme de taxation des géants du numériques ainsi qu'une intervention de l'État dans la Big Tech afin de garantir des conditions de concurrence équitables (allant même jusqu'à la scission des activités pour le CDA).

[En termes de souveraineté européenne, les Pays-Bas coopèrent déjà avec la France sur la détermination des chaînes de valeurs dans les services essentiels.](#) Ils sont également ouverts à un IPCEI Cloud et ont annoncé leur participation à la fédération européenne du Cloud. Plusieurs initiatives néerlandaises existent d'ailleurs déjà dans le domaine du **cloud** et durant la première

édition du *European Entrepreneurial Summit*, les Pays-Bas ont annoncé leur volonté de rejoindre le **Global Partnership on Artificial Intelligence** (qui vise à faire en sorte que l'IA soit utilisée de manière responsable et que son application respecte les droits de l'homme). Enfin, le gouvernement soutient différentes entreprises qui souhaitent se joindre à l'initiative privée franco-allemande GAIA-X.

[L'influence grandissante d'acteurs non-européens sur l'écosystème numérique néerlandais fait également l'objet d'une attention particulière :](#)

- La question du rôle et du poids des Etats-Unis fait l'objet d'une attention particulière, alors que 22% des *datacenters* néerlandais étaient détenus par des capitaux américains en 2019, en raison d'une série d'acquisitions conduites depuis 2017. La Secrétaire d'État Mona Keijzer a présenté en décembre 2019 un projet de décret (dans le cadre de la loi « WOZT ») visant à **encadrer les prises de participation « indésirables » dans l'économie numérique**. Il prévoit de conditionner l'acquisition d'entreprises réputées « vitales » à une autorisation du ministre de l'Économie. Pour les *datacenters*, le projet de loi se base sur un seuil relativement bas de consommation électrique, fixé à 40 MW, au-delà de laquelle l'infrastructure peut être considérée comme vitale.
- S'agissant des **télécommunications et du déploiement de la 5G**, le gouvernement avait adopté des règles en matière d'appel d'offres lui permettant d'imposer « une exclusion de fournisseurs sous contrôle d'acteurs malintentionnés », devant inciter les opérateurs à faire preuve de prudence lors de l'achat d'équipements, afin notamment **de limiter les partenariats avec Huawei**.
- Les Pays-Bas se sont dotés en janvier 2020 d'un **fonds d'investissement à capitaux publics**, InvestNL, dont le but affiché est de soutenir les investissements dans les start-ups à fort potentiel, en particulier celles concourant à la transition écologique et énergétique. InvestNL a depuis été sollicité pour **soutenir le financement des start-ups dans le cadre de la crise liée au COVID-19**, en partenariat avec les Agences de développement économique (ROM).
- Enfin en juin 2020, le ministère de l'économie et du climat (EZK) est intervenu directement **en investissant dans la start-up Smart Photonics**, pionnière dans la production de circuits intégrés photoniques « PICs ». La Secrétaire d'État Mona Keijzer, a justifié cette intervention *a posteriori* en mentionnant des rumeurs de prise de **contrôle de l'entreprise** par des investisseurs asiatiques.

Au niveau européen, le gouvernement est en faveur de l'achèvement du marché unique du numérique et de l'approfondissement des règles de la concurrence concernant les plateformes numériques. D'abord réticent à une régulation européenne de l'économie numérique en raison des effets que cela engendrerait sur leur attractivité, les Pays-Bas soutiennent aujourd'hui une régulation européenne au service du consommateur.

Le succès des plateformes numériques aux Pays-Bas suscite des réflexions face aux enjeux de régulation

Le contexte néerlandais est très favorable au développement des plateformes.

Selon l'agence pour les statistiques ([CBS](#)), les plateformes sont des « *services numériques ouverts, qui facilitent les interactions, voire les transactions, entre fournisseurs et acheteurs de produits (biens, services, informations) et où ces services n'offrent généralement pas eux-mêmes ces produits* ». Le [groupe de travail sur l'économie des plateformes](#), composé de VNO-NCW (pendant néerlandais du Medef) et MKB Nederland (fédération des PME) distingue 6 catégories de plateformes :

1. Les **plateformes marchandes**
Amazon, Bol.com, Alibaba, Takeaway.com
2. Les **plateformes de paiement**
Adyen, Mollie, Alipay, ...
3. Les **plateformes collaboratives** (partage)
Airbnb, Uber(pop), Blablacar, Snappcar, ...
4. Les **plateformes sociales** (réseaux);
LinkedIn, Facebook, Yandex, Baidu, ...
5. Les **plateformes-produit**
Philips, Google Nest, Netflix, TomTom, ...
6. Les **plateformes de développement**
Appstore, Philips HealthSuite, ...

[Les Pays-Bas disposent d'atouts favorables au développement des plateformes.](#) 98% des foyers ont accès à internet (2018, 1^{er} dans l'UE), fruit d'une adoption précoce (66% en 2006 et 80% en 2010, [selon l'ONU](#)), et 9 néerlandais sur 10 en font un usage quotidien ([CBS](#)). [Les infrastructures numériques de qualité](#), la main d'œuvre qualifiée sur les [métiers du numérique](#) et le **secteur logistique** néerlandais favorisent en outre l'installation **d'infrastructures physiques** liées aux plateformes : R&D, datacenters, centres de distribution, ...

[Les plateformes s'imposent désormais comme des intermédiaires incontournables.](#) **3 Néerlandais sur 5** utilisent les plateformes (2019) et **41 plateformes comptaient plus d'1 mln d'utilisateurs réguliers** (2018). Leur succès s'explique également par la visibilité et les services qu'elles proposent, dans le contexte d'une **société entrepreneuriale** : les Pays-Bas comptent [1,1 mln de travailleurs indépendants](#) (+2,5% entre 2008 et 2018), et 344 000 petites entreprises (2019), dont [40 000](#) magasins en ligne (3 fois plus qu'en 2010). Illustrant le succès de ces plateformes, l'acteur de référence [Bol.com](#) recense 27 000 e-commerçants sur les 40 000 e-commerces du pays.

[La crise liée au coronavirus a bénéficié aux plateformes marchandes et de paiement, mais elle a porté un coup d'arrêt au développement de l'économie collaborative.](#) Le CA de la vente au détail sur Internet a enregistré +54,8 % au 2^{ème} trimestre 2020, par rapport au T2 2019, selon [CBS](#). Le confinement partiel aux Pays-Bas (17 mars) a en outre coïncidé avec l'ouverture d'Amazon.nl (10 mars), lequel opère depuis des centres de distribution situés en Allemagne mais ne représente qu'une part marginale du marché. La crise liée au coronavirus a également bénéficié aux **plateformes de restauration et de vente à emporter**, telles que le Néerlandais Takeaway.com, 1^{er} mondial du secteur, ou encore à l'Américain Uber Eats (siège EMEA à Amsterdam), et les services analogues détenus par le fonds Sud-Africain Prosus (Naspers), installé à Amsterdam depuis 2019. En revanche, plusieurs plateformes offrant des services de voyage (Booking, Rooming.nl), ainsi que les plateformes collaboratives, font face à une baisse importante de leur activité.

Les acteurs nationaux dominent le marché domestique dans certains secteurs où ils ont adopté des stratégies agressives

Des plateformes néerlandaises sont pionnières sur plusieurs segments et dominent le marché domestique. Des acteurs historiques ont pris le tournant des plateformes dans le cadre de restructurations : **Philips** se présente depuis 2016 comme une plateforme pour le monde de la santé et distribue ses produits aux côtés de produits co-conçus, voire tiers. Face à Airbnb, **Booking.com** a entamé sa transition vers une plateforme multiservices pour les voyages et les loisirs. Le néerlandais **TomTom** a également opéré un tournant, devenant une plateforme de services cartographiques. En parallèle, la mobilisation d'acteurs industriels issus de **secteurs clés** (commerce, numérique, logistique), associés aux **autorités** (agences de développement économique, autorités locales et nationales) et au **monde scientifique** (universités, centres de recherche), a permis l'émergence de grandes plateformes néerlandaises :

Au tournant des années 2000 : **Booking.com** (1996) et **Takeaway.com**, (2000), développées à l'université de Twente, **Bol.com**, **Marktplaats** (1999), **Werkspot** (2005), ...

Autour des années 2010 : **Catawiki** (2008), **SnappCar** (2011), **Peerby**, **Ticketswap** (2012),...

Récemment : **Temper**, **Quicargo** (2016), **Luscii** (2018), **LocalHeroes**, **OrderChamp** (2019)

Les acteurs néerlandais de la distribution ont adopté des stratégies numériques agressives, barrant la route à l'hégémonie d'acteurs étrangers. Les acteurs historiques se sont convertis très tôt à un modèle de distribution hybride, puis de plateforme, (deBijenkorf, Hema, Blokker). D'autres ont opté pour une transition vers un modèle 100% numérique (Wehkamp, V&D), ou acquis les activités néerlandaises d'acteurs étrangers (Albert-Heijn/Bol.com). Enfin, des acteurs « pure-player » domestiques ont vu le jour (Coolblue, PicNic, ...). Ainsi, si de nombreux acteurs étrangers sont présents sur le marché néerlandais (Zalando, Amazon, eBay, AliExpress) leur part de marché demeure en-deçà de celle observée sur d'autres marchés européens.

Les plateformes néerlandaises s'exportent facilement à l'international, mais sont également vulnérables à l'influence étrangère.

Les plateformes numériques néerlandaises connaissent un succès à l'étranger. Les plateformes marchandes mettent à profit **l'accessibilité de leurs centres logistiques** dans les provinces du Brabant et du Limbourg pour conquérir de nouveaux marchés, dont la Belgique, l'Allemagne (NRW) et la **France**. Ainsi Bol.com et deBijenkorf ont lancé leur site en langue française en 2020, et la plateforme PicNic s'est dite intéressée par le marché français. Les plateformes de paiement Adyen et Mollie figurent en outre comme leader européens. Le néerlandais Takeaway.com, leader mondial de la livraison de repas, est présent dans 24 pays dont la France (JustEat). La plateforme de partage de voitures SnappCar est aussi présente en Allemagne et en Espagne.

La prise de contrôles d'acteurs néerlandais par des investisseurs étrangers est toutefois jugée préoccupante, bien que les Pays-Bas aient démontré leur capacité à retenir la valeur sur leur sol. Identifié comme un défi commun à l'ensemble de l'économie numérique, les prises de contrôle d'acteurs néerlandais par des investisseurs étrangers, en particulier dans le secteur des plateformes : plusieurs acteurs (Marktplaats, Werkspot, Booking) sont détenues par des investisseurs étrangers, en particulier américains. D'autres plateformes, associées à des

groupes industriels néerlandais, ont toutefois conservé un actionnariat à majorité néerlandais ou européen, tel que Bol.com (groupe AHold-Delaize) et Coolblue (conglomérat HAL). En outre, de grandes plateformes néerlandaises ont conservé une emprise importante aux Pays-Bas malgré leur rachat : c'est par exemple le cas de Booking (4 000 employés à Amsterdam), Takeaway (1 000 emplois au siège d'Amsterdam).

[Il convient enfin de souligner la présence d'acteurs étrangers aux Pays-Bas, à la recherche d'une base en Europe.](#) Ils représentent un vivier d'emploi, à l'image d'Uber (1500 ETP) et Netflix (400).

Les Pays-Bas adoptent désormais une approche proactive en matière de régulation des plateformes, et cherchent à cet égard des soutiens au niveau européen.

[Fidèle à leur approche participative, les autorités néerlandaises ont d'abord favorisé l'autorégulation et promu les engagements volontaires du secteur.](#) L'émergence précoce de plateformes à succès aux Pays-Bas les a incité à agir avec prudence en matière de régulation de ces nouveaux usages, **préférant laisser se développer un secteur économique prometteur et y prospérer ses acteurs.**

[Depuis 2019, le gouvernement se montre favorable à une régulation des plateformes par le biais d'une réforme, à l'échelle européenne, des règles de la concurrence et de la responsabilité des plateformes vis-à-vis des consommateurs.](#) En mai 2019, le ministère de l'économie (EZK), soutenu par l'Autorité pour la protection des consommateurs (ACM), a soumis au Parlement néerlandais des mesures visant à **éviter la domination d'un nombre limité d'acteurs sur le marché du e-commerce.** Les mesures proposées, qui ont vocation à alimenter les discussions à l'échelle européenne, comprennent l'élargissement des capacités d'action de l'Autorité de la concurrence à des mesures ex ante contre les plateformes en position dominante ainsi que le renforcement des règles de fusion-acquisition. Cette volonté de régulation constitue une **position commune entre la France et les Pays-Bas**, exprimée dans le **non-papier d'octobre 2020**, rédigé conjointement par le secrétaire d'État Cédric O et son homologue Mona Keijzer.

[Pour renforcer la confiance des consommateurs, les Pays-Bas souhaitent créer de nouvelles responsabilités légales s'appliquant aux plateformes.](#) Selon l'agence pour la statistique (CBS), la moitié des consommateurs en ligne aux Pays-Bas a fait état de plaintes suite à des achats en ligne en 2019. Le gouvernement néerlandais souhaite **rééquilibrer les obligations entre les vendeurs et les plateformes, donnant plus de responsabilités légales aux plateformes vis-à-vis des consommateurs.** En outre, dans le cadre des discussions au Conseil TTE/ Télécommunications d'octobre 2020, les Pays-Bas ont soutenu l'appel de la Commission visant à **associer les plateformes à la lutte contre la désinformation en ligne.**

[Toutefois, alors que la fiscalité est avant tout vue comme un atout en faveur des Pays-Bas, la taxation des plateformes ne fait pas l'unanimité.](#) En avril 2019, une proposition de loi visant l'instauration d'une taxe sur les services numériques, portée par l'opposition (PvdA, centre-gauche), avait été rejetée par le Parlement. Les positions pourraient cependant évoluer lors de la formation d'un prochain gouvernement, le VVD parti de Mark Rutte, favori à sa succession, envisageant une forme de taxation de la BigTech, proposition partagée par le CDA (parti du Ministre des finances) ; nul ne doute que ce sujet fera partie du futur accord de coalition.

*Le modèle des plateformes rencontre un franc succès aux Pays-Bas du fait d'un contexte favorable : démographie, connectivité, engouement des entrepreneurs et consommateurs. Des acteurs néerlandais ont émergé de manière précoce, et ce sur l'ensemble de la chaîne de valeurs des plateformes (logistique, solutions de paiement, développement logiciel, hébergement de site ...). Nombre d'entre eux ont réussi à s'imposer sur le marché domestique, voire à l'international. Les Pays-Bas se présentent en outre comme une porte d'entrée sur le marché européen pour les plateformes étrangères. Le pays est toutefois confronté à plusieurs défis : prise de **contrôle** d'acteurs néerlandais **par des investisseurs étrangers, défis sociaux et environnementaux** liés aux plateformes (gig-economy, logistique, Datacenters), problèmes de **concurrence et d'équité** liés aux plateformes structurantes. Dans ce contexte, le gouvernement néerlandais n'hésite plus à soutenir une meilleure régulation des plateformes et de leurs pratiques au niveau national et européen.*

Fiche entreprise : BOOKING.COM, la start-up néerlandaise devenue success-story planétaire

Booking.com Startup fondée aux Pays-Bas en 1996, Booking.com est un leader mondial de la réservation d'hôtels en ligne. L'entreprise conserve encore une présence importante à Amsterdam malgré son passage sous pavillon américain en 2005, et continue de figurer comme l'une des principales success story de l'écosystème néerlandais. L'entreprise se définit désormais comme une plateforme multiservices, offrant une gamme complète de solutions de réservations autour des voyages et des loisirs.

Chiffres clés

- CA (2019) : 35,9 Mds € (80% du CA de Booking Holding).
- Employés (2019): 17 500, dont 5 500 à Amsterdam.
- Dirigé par Glenn Fogel depuis 2019, également CEO de Booking Holdings depuis 2017.
- Présence internationale : 198 bureaux dans 70 pays dont 8 en France.
- Hôtels recensés dans 220 pays et territoires, plateforme disponible en 40 langues.

Historique et stratégie

[Booking est l'une des premières start-up néerlandaises « à succès », fondée à l'Est des Pays-Bas.](#) Geert-Jan Bruinsma, étudiant de l'Université de Twente, fonde Booking.nl à Enschede. La plateforme connaît une croissance rapide auprès des consommateurs néerlandais, avant d'être rachetée **par l'américain Priceline Group en 2005** pour 114 M€. Ce dernier accompagne le développement de Booking.nl à l'international, devenant Booking.com, qui devient la principale activité du groupe (80% du CA à ce jour), puis devient « **Booking Holdings** » en 2018. Le groupe compte également les plateformes Kayak, Rental.cars, Opentable et Agoda.

[Le modèle économique de Booking.com se base sur une offre abondante et un pouvoir de marché important.](#) Booking.com référence 28 M de logements dans 220 pays et territoires et revendique 844 M de nuitées réservées en 2019, sur lesquelles elle prélève des commissions (entre 15 et 17% du prix). Booking a engagé une **stratégie de diversification de ses revenus**, grâce à des **programmes préférentiels pour les hôteliers** et des **commissions sur des services auxiliaires proposés à ses clients**. Booking.com Booking Holdings figurent parmi les plus gros clients des annonceurs en ligne, avec un budget publicité de 4,97 Mds USD en 2019, dont environ 80% sont dépensés en campagnes et produits publicitaires de Google, par ailleurs concurrent de la plateforme, selon plusieurs analystes.

[L'entreprise connaît toutefois d'importantes difficultés sur le plan juridique ainsi que sur la gestion des ressources humaines et de ses relations avec les hôteliers.](#) **Sur le plan juridique**, Booking.com a été la cible de plusieurs plaintes, dont une action conjointe de l'autorité néerlandaise de protection des consommateurs (ACM) et de la Commission Européenne, initiée en 2019 portant sur des pratiques jugées **contraires au droit européen**. En décembre 2019, Booking.com a finalement [présenté](#) une liste de mesures correctives et s'est engagée à les mettre en place au plus tard en juin 2020. **Sur le plan des ressources humaines**, Booking.com a longtemps figuré comme l'un des employeurs les moins bien notés aux Pays-Bas et en Europe sur la plateforme Glassdoor, et demeure critiquée pour ses méthodes managériales, jugées

inadaptées. Enfin sur le plan des relations avec le secteur de l'hôtellerie, Booking.com souffre d'un déficit de réputation du à allégations d'abus de position dominante régulièrement reprises par les fédérations d'hôteliers.

[Face à la concurrence de nouvelles formules d'hébergement et de plateformes concurrentes, Booking veut devenir un acteur à 360 degrés du tourisme.](#) Booking.com intègre les services de ses sociétés sœurs au sein de Booking Holdings : Rental.cars (location de voitures) et Opentable (réservation de restaurants). En parallèle, l'entreprise développe des **partenariats externes**, tel qu'avec le **géant chinois Trip.com** pour Booking Flights depuis 2012. Booking.com **investit également dans de jeunes entreprises innovantes** dans le secteur du tourisme, comme lors de l'acquisition de la startup néerlandaise FareHarbor en 2018, devenue "Booking Experiences", spécialisée dans les activités touristiques. Par ailleurs, Booking a développé des gammes d'offres sur des marchés de niche, tel que les offres de logements « insolites » ou « Booking.com for Business ». Booking.com se présente également comme un partenaire d'agences de voyage en offrant des accords de partenariats, ainsi que des hôteliers, en offrant des outils de gestion (Booking Suite, Revenue Management, ...).

[Durement touché par la crise du Covid-19, Booking a annoncé un vaste plan de réorganisation visant une réduction d'un quart de sa masse salariale.](#) Au T1 2020, les **réservations ont chuté de 91%, entraînant une baisse de 51% des revenus** de l'entreprise et des pertes s'élevant à 590 M €.

[Fondé à Enschede, Booking.com est encore très présente dans l'écosystème startup néerlandais, où l'entreprise joue un rôle d'animateur et d'investisseur.](#) Par le biais de son accélérateur "Booking Booster" à Amsterdam, Booking accompagne 10 startups innovantes du secteur du tourisme chaque année. L'édition 2020 est dotée d'un fonds d'accompagnement de 2,6 M €. [La plateforme dispose également d'une forte visibilité à Amsterdam, où elle a conservé son siège social, malgré le rachat américain de 2005.](#) Booking.com prévoit de rassembler d'ici 2021 ses activités au sein d'un site unique dans un complexe de 65 000 m² **au cœur de la "Silicon Island"** d'Amsterdam (Oosterdokseiland), matérialisant ainsi sa place de leader au sein de l'écosystème Tech de la ville.

Booking.com en France

[Booking.com dispose d'un bureau à Paris, dirigé par Rutger Prakke.](#) En 2019, Booking.com a inauguré à Tourcoing le plus grand centre de relation client (850 salariés, 6 200 m²) de Booking.com en Europe. [Booking Holding fait face à un redressement fiscal en France pour un total de 465 M €.](#) Booking conteste les poursuites et mène actuellement une action en justice à l'encontre du fisc français.

[Les relations entre Booking.com et les hôteliers français restent difficiles.](#) Malgré la décision du Conseil d'Etat de 2015 interdisant à Booking.com de contraindre les hôteliers à une « clause du meilleur prix », Booking.com demeure régulièrement mis en cause par les professionnels du secteur pour des comportements jugés abusifs. Dans le cadre de la crise sanitaire, Booking.com a été largement critiqué par professionnels du secteur pour avoir remboursé automatiquement l'ensemble des réservations annulées, sans consultation avec les hôteliers.

Fiche entreprise : BOL.COM

Le concurrent néerlandais d'Amazon vise les marchés francophones



Fondé en 1999 par le conglomérat allemand Bertelsmann puis racheté en 2012 par le néerlandais AHold-Delhaize, Bol.com est la **plateforme marchande N°1 aux Pays-Bas et en Flandre**. Acronyme de Books Online, Bol.com était initialement une librairie en ligne, avant de devenir une plateforme généraliste comptant aujourd'hui 23 millions de références issues de plus de 27 000 fournisseurs partenaires et vendus à plus de 10 Mln de consommateurs.

Chiffres clés

- Montant total des transactions réalisées sur la plateforme (2019) : 2,8 Mds €
- Employés (2019) : 2 000 (back office)
- Entreprises partenaires : 27 000
- Pts de collecte : 4 000 magasins AHold-Delhaize
- Utilisateurs aux Pays-Bas et en Belgique : 10 M (environ 2,5 M de visites par jour ; 9^{ème} site internet le plus visité aux Pays-Bas en 2020)
- CA estimé : 2,8 Mds €
- CEO depuis 2017 : Huub Vermeulen

Éléments de contexte et CA de la plateforme

[Le conglomérat de médias allemand Bertelsmann s'est lancé dans le e-commerce à la fin des années 1990, avec des plateformes dans plusieurs pays \(Pays-Bas, Allemagne, Suède, Italie\), afin de concurrencer Amazon en Europe.](#) Bol.com est la branche néerlandaise de e-commerce de Bertelsmann, fondée en 1999 et installée à Utrecht. Proposant initialement 140 000 livres en néerlandais, Bol.com élargit rapidement sa gamme de produits aux CD, aux cassettes vidéo et à certains appareils électroniques. Toutefois, face à des résultats peu convaincants (Amazon réalise un CA plus de 60 fois supérieur à celui de Bol.com en 1999), Bertelsmann se sépare de Bol.com en 2002. Approchée par Amazon, Bol.com est finalement rachetée par les entreprises allemandes Weltbild, Holtzbrinck Networkx et T-Online, avant d'être revendue au fonds néerlandais Cyrte en 2009.

[En 2012, le géant néerlandais de la grande distribution AHold-Delhaize a racheté Bol.com pour 350 M €.](#) Bol.com était alors déjà le site de commerce en ligne le plus visité aux Pays-Bas et en Belgique. Sous l'impulsion d'AHold, Bol.com a élargi la gamme de produits aux ustensiles de cuisine, outils de jardinage, et produits de beauté. Cette stratégie a permis à la plateforme de détenir une part de marché majeure aux Pays-Bas (quasiment 100% des foyers néerlandais disposant d'un accès internet depuis la crise sanitaire).

[Depuis son rachat par AHold, les résultats de Bol.com ne sont plus publics.](#) Le CA de Bol.com est « caché » sous la rubrique des ventes en ligne aux Pays-Bas d'AH : CA de 3,5 Mds € en 2019 ; cette rubrique additionne les ventes des sites bol.com, ah.nl, etos.nl et gall.nl. D'après certaines sources, le CA de Bol.com s'élèverait à 2,8 Mds € en 2019, (+30% par rapport aux estimations 2018). Bol.com représenterait donc 80% des ventes en ligne d'AHold aux Pays-Bas. La rentabilité de cette activité n'est pas non plus connue, Ahold ne communiquant pas par crainte de donner des informations vitales à la concurrence, dont Amazon.

Stratégie d'entreprise et développements récents

[Visité 2,5 millions de fois par jour, Bol.com compte plus de 10 Mln d'e-consommateurs aux Pays-Bas et en Belgique, et près de 30 000 entreprises partenaires.](#) Profitant de la géographie

du pays et du maillage en points relais via les magasins du groupe AHold, Bol.com mise sur la livraison rapide de nombreux produits (catalogue 2020 de 23 Mln de références), dont les articles de mode depuis 2020, afin de contrer l'arrivée d'Amazon, et la concurrence de l'Allemand Zalando. De plus, afin d'attirer de nouveaux commerçants partenaires, Bol.com offre des outils de gestion et met à disposition ses importantes capacités de stockage et de distribution. Toutefois, à l'image du secteur de la logistique aux Pays-Bas, les centres de distribution de Bol.com font appel à **des travailleurs détachés** par le biais d'agences d'intérim (Hobij, Interkosmos), qui disposent de complexes de logements collectifs, régulièrement épinglés pour les conditions jugées déplorables, à fortiori dans le contexte du Coronavirus.

[Bol.com bénéficie d'une situation de quasi-monopole sur le marché néerlandais du e-commerce généraliste, bien que l'Américain Amazon renforce graduellement son offre aux Pays-Bas depuis ses centres de distribution en Allemagne.](#) Présent aux Pays-Bas depuis 2014 pour la vente de e-book, Amazon a progressivement élargi la distribution de ses services (Prime vidéos, Prime, version en néerlandais d'Amazon.de, ...). En mars 2020, Amazon.nl a vu le jour, offrant plus de 100 millions de produits aux utilisateurs des Pays-Bas et de Belgique. Si les prix proposés par Bol.com sont similaires à ceux d'Amazon, **l'américain offre cinq fois plus de produits que la plateforme néerlandaise**. En matière de logistique, Amazon.nl fait appel à des canaux de distribution différents de ses concurrents (réseau DPD/Geopost, contre PostNL, UPS ou DHL pour Bol.com et Coolblue) et livre depuis ses centres de distribution en Allemagne, à proximité de la frontière néerlandaise, en particulier **le méga-centre de Möngengladbach** ouvert en 2019. L'américain prévoit l'ouverture d'un site à Emden, ville-port allemande, frontalière de la province de Groningue pour 2021. Enfin, **Bol.com souffre d'une mauvaise image en matière de lutte contre la vente de produits contrefaits** (délais de retrait observé d'1 à 2 semaines), tandis qu'Amazon dispose d'un outil de signalement instantané.

[Pour améliorer son image, Bol.com mise sur sa responsabilité environnementale en tant que plateforme.](#) Bol.com souhaite atteindre la **neutralité carbone d'ici 2025**, en déduisant ou compensant les émissions de CO2 de chaque colis livré. Bol.com a développé des labels internes, limite son utilisation d'emballages et alimente ses emprises en énergie verte. Bol.com installe depuis 2020, près de **13 000 panneaux solaires sur son centre à Waalwijk**. Il devrait couvrir l'équivalent de la consommation de tous ses entrepôts en Belgique et aux Pays-Bas.

Liens avec la France

[Après 20 ans d'absence, Bol.com fait son retour sur un marché francophone en 2020.](#) Entre 1999 et 2001, Bertelsmann s'étant associé à Havas pour lancer Bol.fr. La librairie en ligne employait 30 ETP dans les locaux de France Loisir. Toutefois Bol.fr, à l'image d'Amazon.fr à ses débuts, a rencontré d'importantes difficultés, face à la concurrence d'acteurs établis (fnac.com, alapage.fr, ...). Bol.fr a cessé ses activités en 2001. **En juin 2020, le groupe AHold-Delhaize a officiellement confirmé le lancement d'une version en français de la plateforme Bol.com**, prévu fin 2020, visant le marché francophone belge, où Amazon bénéficie d'un quasi-monopole. Bol.com en français sera **accessible depuis la France** dès son lancement.

[Depuis 2016, les entreprises françaises peuvent proposer leurs produits à la vente sur Bol.com.](#) La plateforme néerlandaise travaille en partenariat avec l'entreprise nantaise Lengow, spécialisée dans l'accompagnement aux entreprises pour la vente en ligne, et qui joue le rôle d'intermédiaire entre Bol.com et les entrepreneurs français.